

## Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung

Birke, Martin (Ed.); Hurre, Brigitte (Ed.); Hurre, Gerd (Ed.); Mertens, Volker (Ed.)

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Sammelwerk / collection

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:  
Rainer Hampp Verlag

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Birke, M., Hurre, B., Hurre, G., & Mertens, V. (Hrsg.). (1995). *Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung*. München: Hampp. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-409312>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Martin Birke, Brigitte Hurre, Gerd Hurre, Volker Mertens (Hg.)

# Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung

Rainer Hampp Verlag

München und Mering 1995

Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

**Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche  
Interessenvertretung** / Martin Birke ... (Hg.). - München ;  
Mering : Hampp, 1995  
ISBN 3-87988-139-1  
NE: Birke, Martin [Hrsg.]

Das Umschlagbild zeigt als eine sog. Supercomputer-Anwendung eine  
Simulation von Gleichungen.  
Mit freundlicher Genehmigung von IBM Deutschland GmbH

© 1995    Rainer Hampp Verlag    München und Mering  
          Meringerzeller Str. 16    D - 86415 Mering

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

# INHALT

Zur Einführung

7

## 1. Unternehmenskooperation: allgemeine Tendenz oder Randproblem?

*Markus Pohlmann*

Auf dem Weg zur "kooperativen Produktion"?

Tendenzen und Gegen-Tendenzen

13

*Reinhard Doleschal*

Globalisierung - eine Herausforderung für Industrie, Politik  
und Gewerkschaften

40

*Jürgen Aigner*

Die Zulieferphilosophie der Ford Werke AG aus der Sicht  
des Betriebsrats

52

*Bruno Cattero*

Nicht nur Verschwendung. Über Redundanz und *Slack* in der  
schlanken Produktion

58

*Martin Birke*

Umweltschutz und Unternehmenskooperation.

Mehr Chancen als Risiken? Mehr Lösungen als Probleme?

83

## 2. Branchen- und betriebsübergreifende Gewerkschaftspolitik als Chance und "Minenfeld"

*Hans-Jürgen Weißbach*

"Kontrolle = Kommunikation"? Kooperationsnetze und  
*lean management*

99

*Egon Endres*

Die Neuordnung der Zulieferbeziehungen als gewerk-  
schaftliche Herausforderung. Empirische Befunde aus der  
Automobilindustrie

115

*Birgit Riess*

Produktionstechnische und logistische Vernetzung.  
Vom traditionellen Betrieb zum Fertigungsnetz - und wo  
bleibt die Mitbestimmung?

134

### **3. Vom Betriebsrat zum "Netzwerkrat": Mythos und Realität einer notwendigen Neuordnung**

*Brigitte Hurre und Gerd Hurre*

Auf der Suche nach Promotoren/-innen und Moderatoren/-innen für kooperationsorientierte produktionstechnische und logistische Beziehungen. Erfahrungen und Schlußfolgerungen aus einem Forschungsprojekt

149

*Joke Frerichs*

Partizipationskompetenz und Organisationswandel. Überlegungen zum betriebspolitischen Innovationsbedarf gewerkschaftlicher Interessenvertretung

170

*Gerd Hurre und Brigitte Hurre*

Gewerkschaften und Beteiligung an der Reorganisation produktionstechnischer und logistischer Strukturen. Zur Neuorientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit

186

## Zur Einführung

'Minenfeld' war der lakonisch-martialische Schlüsselbegriff, der uns im Rahmen unseres Forschungsprojektes "Unternehmenskooperation und gewerkschaftliche Interessenvertretung"<sup>1</sup> immer wieder entgegengehalten wurde. Benutzt wurde er nicht selten von denjenigen, die lagerübergreifende Modernisierungsbekenntnisse pflegten, von Effizienz durch Kooperation sprachen, Unternehmenskooperation als Managementressource und gewerkschaftliche Innovationschance betrachteten, also Begriffe gebrauchten, die zweifellos trotz ihres Schlagwortcharakters gesellschafts- wie gewerkschaftspolitischen Handlungsbedarf signalisieren. Jenseits von Modernisierungsskepsis und -euphorie versuchte das Projekt, mit den gewerkschaftlichen Akteuren/-innen über die noch immer unentfaltete branchen- und unternehmensübergreifende Gewerkschaftsarbeit in die Diskussion zu kommen. Ziel war es, als eine Art "Zukunftswerkstatt mit Bodenhaftung" gemeinsam realitätsadäquate Verbesserungsmöglichkeiten zu suchen und umzusetzen. Dem dienten auch die im Projektverlauf durchgeführten Tagungen, deren Referate den Großteil des vorliegenden Tagungsbandes ausmachen.

Der Intention, Unternehmenskooperation gewerkschaftspolitisch als Reformressource zu nutzen, wurden die auf den Tagungen, aber auch bei Kooperationskontakten zwischen allen Beteiligten erzielten Denkanstöße zumindest teilweise gerecht. Die Mehrzahl der betrieblichen Arbeitnehmervertreter/-innen nahm erstmals an Seminaren teil, die dem Thema der unternehmensübergreifenden Kooperation mehrtägig gewidmet waren. Die Auswirkungen ihrer betrieblichen

---

1 Durchgeführt vom ISO Institut zur Erforschung sozialer Chancen, Köln, und dem DGB-Bildungswerk e.V. (Bildungszentrum Hattingen) mit Förderung durch das Land Nordrhein-Westfalen (im Rahmen des SoTech-Programmes) und die Hans-Böckler-Stiftung.

Produktion aus der Perspektive der Betriebsräte anderer Unternehmen zu betrachten, aber auch die Gleichartigkeit der Problemstellungen der einzelnen Firmen zu diskutieren, förderte neue Einsichten und erforderte neue Denkweisen.

Das Management der produktionstechnischen und logistischen Verflechtungen, das in allen beteiligten Unternehmen sukzessiv, aber umso nachhaltiger herkömmliche Produktions- und Organisationsstrukturen und damit auch die Arbeitspolitiken verändert, gilt immer noch als einer der Schlüssel für die seit Mitte der achtziger Jahre sich vollziehende Reorganisation der Industrie- und Dienstleistungsarbeit. Sowohl auf Managementseite wie bei den betrieblichen Arbeitnehmervertretungen scheint es aber problematisch zu sein, Chancen wahrzunehmen, die in unternehmensübergreifenden Kooperationen, trotz der Verkürzung der *lean production*-Konzeptes auf ein Kostenreduzierungsprogramm, deutlich werden. Weil die Kosten- und Produktivitätsvorteile unternehmensübergreifender Kooperation sich erst in Verbindung mit flachen Hierarchien, offenen Kommunikationswegen, partizipativem Projektmanagement und effizienter Zusammenarbeit in Entwicklungsteams und Querschnittsprojekten entfalten, realisieren sie sich weder inter- noch intraorganisational im Selbstlauf. Dies eröffnet allen Akteuren/-innen ein weites Gestaltungsfeld, das es zu besetzen gälte.

Nicht nur die Unternehmensführungen sind offensichtlich mit den neuen Managementprofilen der betrieblichen Reorganisation und Unternehmenskooperation überfordert. Auch für die gewerkschaftlichen und betrieblichen Interessenvertretungen ist das Nachvollziehen von unternehmensinternen Reorganisationsprozessen und unternehmensübergreifenden Produktionsstrukturen mit einer Bündelung von alten und neuen Organisationsproblemen verbunden. So bleibt die Kooperationspraxis weit hinter den Kooperationsnotwendigkeiten zurück, und die tatsächlichen Reorganisationen sind häufig ineffizient und störanfällig. Es überwiegt eine Einstellung, die die Entwicklung von produktionstechnischer, logistischer oder betriebsökologischer Gestaltungskompetenz zwar als Fernziel anerkennt, aber im Alltagsgeschäft immer noch die eingespielten Kontrollfunktionen in den klassischen Politikfeldern Lohn, Arbeitszeit und Arbeitsschutz präferiert. Ohne eine Integration dieser elementaren Schutzpolitik in neue Formen der Mitverantwortung und des Co-Managements werden die in den Unternehmenskooperationen enthaltenen Gestaltungschancen für die betriebliche

wie gewerkschaftliche Interessenvertretung kaum zu nutzen sein. Eine Beschränkung auf die nicht zu vernachlässigenden Aufgaben der elementaren Besitzstandssicherung setzt Betriebsräte und Gewerkschaften zunehmend der Gefahr aus, von zentralen Entwicklungen und Entscheidungen abgeschnitten und interessenpolitisch segmentiert zu bleiben. Welche Perspektiven bestehen, die nüchtern zu konstatierenden Realitäten der Überforderung und Unterentwicklung in bestehenden Unternehmenskooperationsbeziehungen zu verändern, wird in den Beiträgen dieses Bandes unter folgenden Gesichtspunkten ausgelotet:

- Welche allgemeinen Strukturen und Entwicklungstendenzen werden auch weiterhin Unternehmenskooperationen forcieren?
- Welche Wechselseitigkeit, Synergieeffekte und auch Friktionen sind in der branchen- und betriebsübergreifenden Gewerkschaftspolitik angelegt und müssen gewerkschaftspolitisch anerkannt werden?
- Wie ist auf der Ebene der betrieblichen Interessenvertretung mithilfe einer neuorientierten Bildungsarbeit eine Neuorientierung gewerkschaftlicher Interessenvertretungsarbeit realitätsadäquat zu gestalten?

Unsere Publikation wäre nicht entstanden ohne die "lose Kopplung" zwischen

- den schon genannten Institutionen, deren Förderung elementar war,
- den Arbeitnehmern/-innen, Funktionsträgern/-innen, Managementvertretern und Wissenschaftlern/-innen, die auf den Tagungen und im Projektverlauf ein breites Akteursspektrum ermöglichten,
- der ex- und intensiven Redaktionsarbeit von Renate Schneider, die es schaffte, der losen Kopplung eine Gestalt zu geben, und nicht zuletzt
- den anderen Kolleginnen im ISO-Institut Köln, Diane Birkholz, Lisgret Militzer-Schwenger und Bettina Müller, die diese Gestalt ebenso prägten.

Ihnen allen danken

Martin Birke, Brigitte und Gerd Hurre und Volker Mertens





# **1. Unternehmenskooperation: Allgemeine Tendenz oder Randproblem?**



## Auf dem Weg zur "kooperativen Produktion"? Tendenzen und Gegen-Tendenzen

### 1. Anreize zur internen und externen Vernetzung - Einleitende Bemerkungen

Der avisierte "Strategiewandel" in Großunternehmen verschiedener Branchen wird von vielen Autoren als eine Abkehr von einigen traditionellen Prinzipien der Massenproduktion aufgefaßt. Auch wenn diese Abkehr nicht so weitreichend zu sein scheint, wie Piore/Sabel 1985 ankündigen, wird doch vermutet, daß tragende Prinzipien traditioneller Massenproduktion in Frage gestellt werden.

Die Produktion war bislang so organisiert, daß Spezialisierung und Produktbindung einen hohen Stellenwert hatten und man es von der Technik und der Arbeitsorganisation her als vorteilhaft erachtete, das Personal auf festen Arbeitsplätzen auszulasten. Das führte zur Maxime einer möglichst großen Fertigungstiefe (Kellermann 1984: 91, am Beispiel der Zahnradfabrik Passau), mit der eine kontinuierliche Versorgung, ein störungsfreier Produktionsprozeß und eine hohe Qualität bei einer gleichzeitigen Vermeidung allzu großer Abhängigkeiten und einem Schutz vor opportunistischem Verhalten der Vertragspartner gesichert schien (für die Automobilindustrie: Doleschal 1989). Die Ökonomie in der Anwendung des konstanten Kapitals (Marx), die *Produktions- und Zeitökonomie*<sup>1</sup> (Brandt u.a. 1978: 38) war in den führenden Branchen<sup>2</sup> richtungsweisend. Niedrige Stückkosten, und damit hohe Skalenerträge, waren

---

1 Wobei die Produktions- und Zeitökonomie natürlich auch besondere Bezüge zur Anwendung des variablen Kapitals aufweist.

2 Eine Ausnahme stellt hier - in bezug auf die Verwirklichung - am ehesten die Branche des Maschinenbaus dar.

eine zentrale Orientierungsgröße, und das *Prinzip des Verkäufermarktes* war vorherrschend. Die *Flexibilität* kam aus den *hohen Beständen*, die auch eine schnelle Lieferbereitschaft ermöglichten (für die Elektronikindustrie: Eidenmüller 1987: 36 ff.). Immer mehr Varianten/Teile erhöhten den Bestand, ohne am Umsatz beteiligt zu sein.

Schnell wurde deutlich, daß es sich bei der Flexibilität aus Beständen um eine Flexibilitätsressource handelt, deren *Ausnutzung bei einer zunehmenden Kundenorientierung* schnell an ihre Grenzen stößt. Mit der damit einhergehenden Variantenvielfalt und angestregten Produktinnovation kippt das Prinzip der Flexibilität aus Beständen.<sup>3</sup>

Steigende Variantenvielfalt und damit sinkende Gesamtstückzahlen je Auftrag, kürzere Innovationszeiten der Produkte, sinkende Lieferfristen und steigende Qualitätsanforderungen der Kunden wirken bei traditioneller Bestandsorganisation und Disposition in einem Ausmaße erhöhend auf die Bestände (Nürich 1984: 100), daß sich Strukturinvestitionen zunehmend als lohnend erweisen. Damit ist bereits eine Einsatzrichtung von neuen Technologien vorgezeichnet. Als Organisationstechnologien werden sie zum Zwecke weitgehender Strukturänderungen genutzt. Die Ausrichtung dieser Strukturänderung scheint durch ein alternatives Produktionskonzept vorgezeichnet, das alte Prinzipien der *economy of speed* nun auf eine veränderte Weise zu verwirklichen sucht.

Aus der Wahrnehmung einer veränderten Konkurrenzsituation heraus, in der das japanische Produktionsmodell als Orientierung eine große Rolle spielt, findet nun nach Meinung vieler Autoren eine "strategische" Umgewichtung der Produktionsprinzipien statt - bei dem immer noch gleichen Ziel, eine hohe Durchlaufgeschwindigkeit zu erreichen. Marktökonomische Erfordernisse werden nun stärker berücksichtigt, der Käufermarkt löst tendenziell den Verkäufermarkt ab. Die Produktbindung ist nicht mehr in dem Maße zentral und die Fertigungstiefe variabel. Flexibilität soll nun nicht mehr aus der Pufferung des technischen Kerns durch Vorratshaltung (Thompson 1967), sondern aus einer zeitgenau und auftragsgebunden gesteuerten Koppelung von Disposition/Zulieferung, Fertigung und Vertrieb resultieren. Logistik tritt unternehmens-

---

3 So stieg bei Siemens beispielsweise der Anteil der "jungen" Produkte von 1970 bis 1985 von 38% auf 53% (Eidenmüller 1987: 24).

strategisch in den Vordergrund. *Just in time*, *Kanban*, Losgröße 1, *Auftragssteuerung* und *flexible Automatisierung* heißen einige der viel diskutierten Stichworte, die diesen Wandel markieren sollen.

*Make or buy*-Entscheidungen orientieren sich, so zahlreiche Untersuchungsbefunde, immer stärker an der Devise des Fremdbezuges. Damit scheint für einige Autoren die Produktion in Netzwerken, die "kooperative Produktion" im Abnehmer-Zulieferer-Verbund, als ein Produktionsmodell des 21. Jahrhunderts auf. Die "Produktion in Netzwerken" verändere die industrielle Arbeitsteilung grundlegend und damit die Strukturen ganzer Branchen und regionaler, ja nationaler Wirtschaften. *Networking* werde zur zentralen Aufgabe des Managements. Und der ökonomische Profit ergebe sich aus dem "sozialen Kapital" der Netzwerkbeziehungen, aus dem überlegenen Koordinations-Know-how. Leitbilder und Vor-Stellungen von sog. "Schaltbrettunternehmen" (Sydow 1992) oder "Solarfirmen" (Piore/Sabel 1985) oder "Spezialisierungskonsortien" (Sabel/Kern/Herrigel 1991) sind schnell bei der Hand<sup>4</sup>. Das moderne Unternehmen, so Sydow, sei nicht mehr hoch integriert, sondern hochgradig vernetzt (1992). Ein Szenario wird thematisiert, das die folgende Abbildung 1 wiedergibt.

**Abbildung 1: Make-or-Buy-Entscheidungen und Produktionsmodelle**

19./20. Jahrhundert: Eigenproduktion!	21. Jahrhundert: Einkauf!
Entstehung von Großunternehmen	Dominanz von Unternehmensverbünden
hochintegrierte Massenproduktion	flexibilisierte dezentrale Massenproduktion
Kapitalismus der Managerunternehmen	<i>Network Capitalism</i>
Produktionsökonomie	Interorganisationsökonomie

<sup>4</sup> Sydow zitiert ein solches Beispiel: "LEWIS GALOOB TOYS, ein US-amerikanischer "Hersteller" von Spielwaren, beschäftigt kaum mehr als 100 fest angestellte Mitarbeiter und vermarktet Waren im Wert von über 50 Mio. \$ (1985). GALOOB kauft Produktideen von unabhängigen Erfindern und läßt die Entwicklungsarbeit von selbständigen Ingenieurbüros durchführen. Die eigentliche Herstellung erfolgt durch Subkontrakt-Unternehmen in Hongkong, die ihrerseits arbeitsintensive Funktionen in China ausführen lassen. Die Fertigprodukte werden durch Spediteure in die USA transportiert und dort über selbständige Vertragsrepräsentanten vertrieben." (Sydow 1992: 3)

Dabei werden bei der Entscheidung zwischen Eigenfertigung und Fremdbezug, die immer von der Transaktionssituation mit abhängt (Williamson 1975; 1985), folgende Zielorientierungen und gewünschte Effekte diskutiert. Die Anreize zur Beibehaltung oder Erhöhung der Fertigungstiefe liegen erstens im Schutz des Know-hows zur Sicherung künftiger Innovationsfähigkeit. Dieses erlaubt oftmals erst eine "Arrondierung strategischer Kernfähigkeiten". Die Kontinuität und Kontrolle der Produktion ist zweitens ebenso ein Argument für die Eigenproduktion wie die Kostendegression, die *economy of scale*. Drittens spielen personalpolitische Flexibilitäten und die tarifpolitische Berechenbarkeit eine Rolle (Abbildung 2).

**Abbildung 2:** Anreize zur Eigenproduktion

<b>Dimensionen</b>	<b>Gewünschte Effekte</b>
Know-how	► Innovationschancen
Schutz vor	► Kontinuität der Produktion
- überhöhten Preisen	► Kontrolle und Berechenbarkeit
- Opportunismus	
- Zulieferproblemen	
Kostendegression (Skaleneffekte)	► Einsparungen
Tarifverhandlungen	► Kontrolle und Berechenbarkeit
Personal	► Beschäftigung "leistungsgeminderter" Arbeitnehmer

Auf der anderen Seite werden viele Argumente für die Auslagerung von Produktionsteilen stark gemacht. Hier spielen vor allem das spezialisierte Know-how der Zulieferer, die mögliche Ausnutzung der Lohnkostendifferentiale und die Möglichkeit der unbürokratisierten Machtausübung mittels der Kundenposition eine Rolle (Abbildung 3).

**Abbildung 3: Anreize zum Einkauf**

Dimensionen	Gewünschte Effekte
<b>Know-how</b> - Produkt - Produktionstechnik - Organisation  <b>Kostendegression (Skaleneffekte)</b>  <b>Lager-, Bestandshaltung</b> <b>Flexibilisierung</b>  <b>Lohnkosten</b> - Arbeitskraftnutzung (extensiv/intensiv) - Lohnhöhe (Lebenshaltungskosten/Tarife) - Lohnnebenkosten  <b>Kundenposition</b> - Machtasymmetrie - Preisdruck - Legitimation	 ▶ Konzentration und Entlastungen - Personalpolitik - Produktionseffizienz  ▶ Einsparungen  ▶ Verlagerung von Kosten und Lasten   ▶ Einsparungen und Entlastungen - Personalpolitik   ▶ Effizienz/Effektivität der Machtausübung

Die Tendenzen, die auf dieser Basis der Orientierungen der Unternehmen markiert werden, sind deutlich: Immer mehr Unternehmen tendieren zur Reduzierung ihrer Fertigungstiefen und im Zuge dieser Reduzierung gestalten sie die Netze zu ihren Lieferanten neu. Im folgenden sollen die vermuteten Trends der Neugestaltung industrieller Netze vorgestellt und anhand einiger Forschungsergebnisse auf notwendige Differenzierungen hingewiesen und auf mögliche Gegentendenzen aufmerksam gemacht werden.

## 2. Trends und Tendenzen

### *Internationalisierung der Märkte*

Immer mehr Waren werden für den Weltmarkt produziert und immer mehr und immer häufiger beliefern auch kleine Firmen internationale Märkte (Zündorf 1993). Die Fertigungstiefe großer Firmen wird in zentralen Branchen reduziert.



Der Zulieferindustrie eröffnen sich unter den verschärften Bedingungen internationaler Konkurrenz neue Absatzpotentiale. Und sie rechnen damit: Nach einer Untersuchung von Wildemann gehen die Führungskräfte der Zulieferindustrie bis zum Jahr 2000 auf allen Märkten von positiven, zum Teil sogar zweistelligen Wachstumsraten aus (1993: 1). Bestreben ist es, die Internationalisierungsanstrengungen der Endhersteller zu begleiten und nachzuvollziehen (6). Eine Ansiedlungspolitik im regionalen Umfeld der Abnehmer wird von einem nicht geringen Teil der Zulieferer anvisiert.

### *Profite*

Das zentrale Problem dabei ist, ob der "erwirtschaftete" und verteilte Profit ausreicht, die notwendigen Standort-, Rationalisierungs- und Modernisierungsinvestitionen zu tätigen. Dieses Problem erscheint vor allem für die Zulieferindustrie virulent. Von der letzten Hochkonjunkturphase hatte die Zulieferindustrie bereits in wesentlich geringerem Maße als die Endhersteller profitiert, und der Druck auf ihre Gewinnmargen steigt. Die Eigenkapitalquoten und der Innenfinanzierungsspielraum sinken in einer Zeit, so Wildemann, in der eigentlich investiert werden müßte (1993: 7). Das Problem stellt sich um so drastischer, da die ausländische Konkurrenz primär den Druck auf die Preise erhöht und erhöhen wird und darin ihr Wettbewerbsvorteil gesehen wird.

### *Lieferstrukturen*

Die zentrale Tendenz, die von vielen Forschern am Beispiel der Automobilindustrie markiert wird, ist der Einquellenbezug der Abnehmer. Die Abnehmer, so die Vorstellung, kooperieren enger mit einem Systemlieferanten (vgl. stellvertretend für viele andere: Wildemann 1988; Doleschal 1988; Semmelroggen 1990; Wildemann 1993; Endres/Wehner 1993 etc.). Diese "Hoflieferanten" liefern dann wertvollere und/oder komplexere, zum Teil bereits vormontierte Teile, Teilegruppen oder ganze Systeme *just in time* zu. Während die einen darin Chancen sehen (s. die Expertenaussagen in: Wildemann 1993), betonen andere die Gefahr der Polarisierung und Hierarchisierung der Zulieferindustrie (z.B. Doleschal 1988; 1990a,b,c; Semmelroggen 1990; Bieber 1992). Die Zulieferer im ersten Glied geben den Druck auf die Kosten weiter und müssen

versuchen - im japanischen Stil - zunehmend Lohnkostendifferentiale auszunutzen - obwohl im deutschen System der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung nach unten hin stärkere rechtliche Schranken zu erwarten sind. Die Markierung einer solchen Tendenz zum Einquellenbezug und zur nachfolgenden "Hierarchisierung" ist jedoch mittlerweile umstritten, da die Lieferantenzahl branchenübergreifend immer noch hoch ist (Simon/Homburg 1993; VDI-nachrichten 1994).

### *Technische Vernetzungen und just in time*

Die technische Vernetzung mit den Herstellern ist *noch* nicht weit fortgeschritten. Datenfernübertragungen existieren immer *noch* relativ selten und von einer "Informationspartnerschaft" kann noch lange nicht die Rede sein (Wildemann 1993: 38; Simon/Homburg 1993: 12 f.). Wenn eine Datenfernübertragung existiert, werden sehr häufig nur die Auftragsdaten übertragen (Wildemann 1993: 38 f.). Dennoch markieren viele Forscher hier einen Trend, der im Zusammenhang mit der *just in time*-Produktion zu sehen ist. Es wird ein branchenübergreifender Wandel von der *just in case*-Produktion zur *just in time*-Produktion konstatiert, in der eine Vielzahl von Produkten produktionssynchron angeliefert werden (Sammelroggen 1990: 4; Doleschal 1990a: 8). Zwar wurde bereits früh selbst in der Automobilindustrie signalisiert, daß nur wenige Produkte überhaupt "*just in time*-fähig" seien (Doleschal 1990b, und zuletzt: VDI-nachrichten vom 11.2.1994). Den Diskussionen um diesen "Trend" hat das aber bislang keinen Abbruch getan.

### *Entwicklung*

In vielen Branchen sind die Produktlebenszyklen kürzer geworden, so daß auch in der Zulieferindustrie unter einem härteren Zeitregime gehandelt werden muß. Beschleunigte Entwicklungs- und Testzeiten werden erwartet, kürzere Amortisationszeiten müssen in Kauf genommen werden. 60% der von Wildemann (1993: 12 f.) befragten Führungskräfte gaben einen Produktlebenszyklus für ein typisches Zulieferprodukt von höchstens 10 Jahren an. Das erklärt u.a. auch, warum sich viele vor allem von der Diversifikation Umsatzsteigerungen versprechen. Frühzeitige Informationen über zukünftige Entwicklungen helfen

auch, das haben viele Lieferanten erkannt, rechtzeitig Entwicklungspartnerschaften anzustreben. Der Druck auf die eigene Konstruktion und Entwicklung ist zumindest bei Lieferanten des ersten und zweiten Gliedes bereits enorm gestiegen. Die verkürzten Produktlebenszyklen haben diesen Druck nicht nur für die Endhersteller erhöht, sondern auch für die Lieferanten, die heute im Durchschnitt 5,2% vom Umsatz für Konstruktion und Entwicklung bereitstellen und 1995 6,2% , im Jahr 2000 8,1% vom Umsatz einplanen (22). *Design in* ist einer der Trends, die für die Zulieferer des ersten Gliedes nach Ansicht vieler Forscher von Bedeutung sein werden. Wie diese beabsichtigten internen Aufwandsverschiebungen bei immer geringeren Spielräumen für Rationalisierungsinvestitionen aufgefangen werden, bleibt jedoch unklar. Die durchschnittliche Entwicklungszeit soll sich - nach Meinung von Zulieferexperten - von 18,5 Monaten 1991 auf 14,8 Monate im Jahre 1995 und 14,2 Monate im Jahre 2000 verkürzen. Kooperationen mit den Abnehmern sind zwar bereits etabliert (53%), aber die Mehrzahl entwickelt *noch* in Eigenregie (63%) (22; so auch: Simon/Homburg 1993: 12 f.). Jedoch wird auch hier von Forschern und Experten eindeutig ein Trend hin zu gemeinsamen Entwicklungsarbeiten signalisiert.

### *Qualität und Kontrolle*

Hier wird dann auch die geforderte Einhaltung von Qualitätsstandards (DIN ISO 9000 bis 9004), das Ziel der "Nullfehlerquote" und die Etablierung des "Total Quality Managements" zum viel diskutierten Bestandteil der Abnehmer- und Zulieferpolitiken im Wettbewerb. In der Diskussion sind vor allem die regelmäßigen Audits und Lieferantenbewertungen der Abnehmer, die als Impuls für Eingriffe in die Organisationsstruktur der Lieferanten dienen, für ihre organisationsstrukturelle Verkopplung mit dem Abnehmerunternehmen sorgen (Bieber/Sauer 1991: 246 f.).

### *Verträge*

Nach Nagel u.a. deutet sich nicht nur ein Trend zu längerfristigen Vertragsvereinbarungen zwischen Abnehmer und Zulieferer an - obwohl einjährige Abschlüsse das Vertragsgeschäft dominieren -, sondern die Verhandlungsbezie-

hungen werden auch zunehmend enger (1990: 44 f.). Die Verträge, die mündlich oder schriftlich geschlossen werden, sind für die Juristen schwer einordenbar (Zirkel 1990; Zwilling 1989; Tiedtke 1990; Westphalen 1990; Schmidt 1991; Nagel u.a. 1991). "Just-in-time" läßt ihnen, so Zwilling, "die Ohren klingeln" (1989: 42). Die durch die Beteiligten im Laufe der Zeit geschaffenen Verhältnisse weichen zu stark von der gesetzgeberischen Vorstellung der Austauschverträge ab, bei denen stets klar ein Leistender einem Empfangenden gegenübersteht und die Rechte und Pflichten beider sich eindeutig voneinander abgrenzen lassen. Die deutsche Rechtslehre beginnt daher die soziale Einbettung der Lieferbeziehungen zu diskutieren. Da ist von Dauerschuldverhältnissen, symbiotischen Zweckgemeinschaften und faktischen Konzernierungen die Rede. Zirkel fragt bei diesen beinahe symbiotischen Beziehungen nach einer "Vertragsart *sui generis*", die sich nur durch eine spezifische Kombination von Rechtsregeln charakterisieren lasse, wenn man dem Sachverhalt keine juristische Gewalt antun wolle (1990: 346, 348, 351).

### *Partnerschaft*

Vor diesem Hintergrund wird dann auch als Fernziel "Partnerschaftlichkeit" zwischen Abnehmer- und Zulieferunternehmen avisiert, propagiert und eingeklagt (Wildemann 1993; BMW-Gesamtbetriebsrat 1990). "Langfristige Systempartnerschaft" müsse, so Klebe/Roth, das kurzfristige Verwertungsdenken dominieren (1991: 188). Es wird daher zuallererst konstatiert - angeregt durch die Thematisierung der "Zuliefererdiskriminierung" (Hamer 1991) -, daß die Widerstände gegenüber einer Partnerschaft auf Abnehmerseite noch groß sind. Der "arme Lieferant" in der Automobilindustrie dient als ein Fixpunkt der Thematisierung.

Insgesamt werden als Trend "Tendenzen zur Japanisierung" ausgemacht, die - bei allen Unterschieden zu Japan - vor allem an den Punkten "clanähnliche", Konkurrenz und Kooperation vereinbarende Netzwerke mit Systemlieferanten, "Pyramidisierung" der Zulieferkette, Qualitätsmanagement und der Frage der "Japanisierung der Interessenvertretung" stark gemacht werden (Klebe/Roth 1990a,b; Bieber/Sauer 1991; Altmann 1992). "Produktivitäts- und Flexibilitätsfortschritte werden", so faßt Altmann die derzeitige Diskussion zusammen, "entweder erwartet von der Anwendung japanischer Rationalisierungsstrategien

und Managementmethoden - "Lean Production" ist das derzeit meistdiskutierte Konzept (...). Oder sie werden erwartet von Produktionskonzepten, die zumindest in Teilbereichen die Ressource Arbeitskraft in neuer Form - anthropozentrisch - produktiver zu nutzen suchen (...)" (1992: 83 f.).

### **3. Differenzierungen und Gegen-Tendenzen: Zu einigen Forschungsergebnissen**

Im folgenden sollen anhand der Forschungsergebnisse eines mehrjährigen Forschungsprojektes<sup>5</sup> einige Differenzierungen eingeführt und "Gegen-Tendenzen" dargestellt werden, die das Bild von einem branchenübergreifenden Trend relativieren und in vielen Aspekten verabschieden helfen.

#### **3.1 Die Internationalisierung der Beschaffung**

Das weltweite Einkaufen (*global sourcing*) als Teil der proklamierten Einkaufsstrategie beschränkt sich - mit Ausnahme der Automobilindustrie - in der Regel nur auf sehr wenige Zulieferer. Trotz proklamierter Internationalisierung kommt die überwiegende Zahl (ca. 80%) der Lieferanten unserer Abnehmer immer noch aus dem Inland.

Es ist trotzdem nicht zu verkennen, daß der Wertanteil ausländischer Zulieferungen stark gewachsen ist. Auf die wenigen ausländischen Lieferanten entfällt bisweilen ein nicht unbeträchtlicher Anteil des Einkaufsvolumens.

Der zentrale Effekt einer verstärkt international orientierten Einkaufspolitik liegt zur Zeit aber (noch) nicht im tatsächlichen weltweiten Einkaufen, sondern in der Etablierung einer spezifischen Marktwahrnehmung in den Aushandlungsprozessen mit den Lieferanten. *Für international erreichbare Preisstandards kann nun legitimerweise Geltung beansprucht werden, so daß ein starker Druck zur Internationalisierung der Produktion auf Lieferantenseite entsteht.* Die

---

5 Das Forschungsprojekt über Tendenzen logistischer Unternehmenssteuerung und die deutsche Zulieferindustrie wurde unter der Leitung von Prof. Dr. Lutz Zündorf und dem Autor von 1989 bis 1993 an der Universität Lüneburg im Auftrag der Deutschen Forschungsgemeinschaft durchgeführt. Mitarbeiter waren Maja Apelt, Carsten Buroh, Katharina Dahrendorf und Henning Martens. Die Gesamtergebnisse werden demnächst beim Rainer Hampp-Verlag unter dem Titel "Industrielle Netzwerke. Antagonistische Kooperationen an der Schnittstelle Beschaffung - Zulieferung" erscheinen.

Kunden versuchen auf diese Weise, von den Transaktionssicherheiten und geringeren Transaktionskosten einer Zulieferung aus heimischen Gefilden zu profitieren und zugleich die Wettbewerbspreise eines internationalen Wettbewerbs zu realisieren. So hat das weltweite Einkaufen auch ohne weitgehende Realisierung einen doppelten Effekt für die Einkaufspolitik: Die vielfach geringeren internationalen Preisstandards können gezahlt werden, ohne daß die oft erhöhten Transaktionskosten des weltweiten Einkaufs in Kauf genommen werden müssen.

### **3.2 Preise und Gewinnspannen**

Der auf den Lieferanten lastende Marktmachtdruck äußert sich zuallerst in den wichtigsten marktbezogenen Daten, den Preisen. Ausdruck der Marktmacht der Kunden ist zum einen die Dauer der Preisvereinbarungen. Die in den Fallstudien beobachtete branchenübergreifende Norm, einmal im Jahr die Preise neu zu verhandeln, bestätigt sich in den Ergebnissen der schriftlichen Befragung deutlich. *Branchenübergreifend sind es knapp 80% der Lieferanten, deren Preisvereinbarungen 12 Monate laufen* (Abbildung 4).

Trotzdem lassen sich Unterschiede erkennen. In der elektrotechnischen Industrie sind es immerhin knapp ein Viertel der Lieferanten, die häufiger im Jahr die Preise neu verhandeln. Hier zeigt sich als Ergebnis der schriftlichen Befragung, was sich in den Fallstudien bereits angedeutet hat: Der Marktmachtdruck, den die Abnehmer der elektrotechnischen Industrie zuallererst ausüben, findet seinen Ausdruck am klarsten in der vertraglichen, formalen Gestaltung der Beziehung zu den A-Lieferanten. Vertraglich weitgehend ungesicherte Beziehungen sollen in dieser Branche den marktmachtpolitischen Spielraum erweitern. Die Ergebnisse der "sonstigen Branchen" lassen deutlich die Sonderbedingungen des projektbezogenen Maschinenbaus und der Luft- und Raumfahrtindustrie erkennen. Hier ist der stärkste Prozentsatz von Lieferanten mit längerfristigen Preisvereinbarungen angesiedelt.

Betrachtet man weiter die "Elastizität" der Preise während der Laufzeit der Preisvereinbarungen, die Möglichkeit von "Nachverhandlungen", so läßt sich zunächst erkennen, daß branchenübergreifend bei über 40% der A-Lieferanten aufgrund von erhöhten Materialkosten nachverhandelt werden kann. Hier deutet sich ein Gegenmachtpotential der A-Lieferanten an, wenn sie durch steigende Materialkosten in eine "Kostenklemme" kommen.

In der Automobilindustrie ist dies - wie nicht anders zu erwarten - am geringsten ausgeprägt, und umgekehrt werden hier am ehesten die Preise bei günstigen Konkurrenzangeboten während der Laufzeit der Preisvereinbarungen infragegestellt. Fast die Hälfte der Lieferanten kennt branchenübergreifend - nach eigenen Angaben - die Infragestellungen der Preise bei günstigen Konkurrenzangeboten, ein Indikator für den Marktmachtdruck der Abnehmerseite, der in der elektrotechnischen Industrie aufgrund der spezifischen Transaktionsbedingungen (standardisierte Produkte, Listenpreise) vergleichsweise am geringsten ausgeprägt ist.

Langfristige Rahmenvereinbarungen mit sinkenden Preisen - ein Trend zur "Japanisierung", den einige Autoren für das Segment der A-Lieferanten auch in Deutschland prognostizieren - werden unseren Ergebnissen nach außerhalb der Automobilindustrie - Ausnahmen haben wir noch im Nutzfahrzeugbau gefunden - so gut wie gar nicht abgeschlossen. Und auch in der Automobilindustrie sind es kaum etwas mehr als ein Viertel der A-Lieferanten unseres Samples, die sinkende Preise vereinbart haben.

Die mündlichen Befragungen haben ergeben, daß gut zwei Drittel der Lieferanten branchenübergreifend von knappen Gewinnspannen in den realisierten Preisen berichten. Unter der Annahme, daß es einen Hang zur Unterbewertung der Gewinnspannen gegenüber Betriebsfremden gibt, realisierten die meisten der Lieferanten im Befragungszeitraum nach unserer Interpretation<sup>6</sup> zufriedenstellende bis gute Gewinnspannen.

Auch dieses Ergebnis bestätigt sich in der schriftlichen Befragung. Es sind 26,4% der befragten Lieferanten, die bei ihrem wichtigsten Kunden Preise realisieren, die nach eigenen Angaben kaum kostendeckend sind, und fast 11% sprechen von Preisen mit zufriedenstellenden Gewinnspannen.

In der Automobilindustrie erweist sich der Druck der Abnehmer auf die Gewinnmargen in den Preisen am stärksten, in der elektrotechnischen Industrie am geringsten.

---

6 Die Skala ist dabei so zu lesen: Diejenigen, die zufriedenstellende Gewinnspannen angeben, realisieren in jedem Fall gute Gewinnspannen. Diejenigen, die knappe Gewinnspannen angeben, realisieren knappe bis gute Gewinnspannen, und diejenigen, die kaum kostendeckende Preise angeben, realisieren auf jeden Fall knappe Gewinnspannen, häufig aber auch kaum kostendeckende Preise.

**Abbildung 4: Preise und Gewinnspannen**

Branchen	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Indikatoren/Indizes				
Laufzeit der Preisvereinbarungen				
mehr als 12 Monate	3,0%	9,8%	17,2%	9,9%
12 Monate	75,8%	87,7%	70,3%	79,8%
weniger als 12 Monate	21,2%	2,5%	10,9%	9,5%
Art der Preisvereinbarungen*				
Änderung durch Materialkosten- zuschläge	47,1%	38,4%	47,0%	42,7%
Änderung durch gün. Konkurrenz- angebote	45,7%	59,2%	45,5%	54,2%
sinkende Preise	1,4%	28,8%	3,0%	14,9%
unveränderliche Festpreise	30,0%	29,6%	42,4%	32,8%
Gewinnspannen				
zufriedenstellende Gewinnspannen	27,1%	5,6%	3,1%	10,7%
knappe Gewinnspannen	60,0%	61,1%	67,7%	62,5%
kaum kostendeckende Preise	12,9%	33,3%	27,7%	26,4%

\* Prozentangaben entstammen mehreren Fragen.

### 3.3 Lieferstrukturen: Ein- oder Mehrquellenbezug?

*"Single sourcing" ist branchenübergreifend selten die zentrale beschaffungs-  
politische Option der Abnehmer.* Dies bestätigen inzwischen auch andere Unter-  
suchungen. So weisen auch Simon/Homburg darauf hin, daß *single sourcing*  
eher die Ausnahme als die Regel ist. Nur mit ca. 10% der Lieferanten wird  
nach ihren Ergebnissen branchenübergreifend *single sourcing* betrieben und die  
durchschnittliche Lieferantenzahl pro Produktteil beträgt immer noch ca. 3,5  
(1993: 7).



Gleichwohl spielt der Einquellenbezug in den Leitbildern der Einkaufsabteilungen eine Rolle (siehe weiter oben). Er bleibt aber unseren Ergebnissen nach nur ein vager Orientierungspunkt.

Branchenspezifisch sind es vor allem die Abnehmer der elektrotechnischen Industrie und der Luft- und Raumfahrtindustrie, die zum Teil systematisch in der Einkaufspolitik auf Mehrquellenbezug, in der Regel *double sourcing* setzen. So ließ sich in der Luftfahrtindustrie aus Gründen der Liefersicherheit und dem Mitnahmeeffekt erweiterter machtpolitischer Spielräume eine Einkaufspolitik der Konkurrenzierung von Alleinlieferanten erkennen, und in der elektrotechnischen Industrie war es die Politik strategischer Marktmachtausübung, die zum Mehrquellenbezug führte.

Deutlich war jedoch, daß branchenübergreifend *single sourcing* als Zielgröße für das Segment der A-Lieferanten präsent war. Nur wenige der von uns untersuchten Abnehmerunternehmen hatten nicht vor, ihre Lieferantenzahl im Sektor der A-Lieferanten längerfristig zu reduzieren. Die *Fertigungstiefe* liegt durchschnittlich bei 40 bis 60%. Die Absicht, sie weiter zu reduzieren, gehörte ebenfalls zum festen proklamatorischen Repertoire der untersuchten Abnehmerunternehmen. Und alle Einkaufsleiter der Abnehmerunternehmen sind proklamatorisch darauf orientiert, die weitere Auslagerung von Produktionsanteilen mit einer sinkenden Zahl von Lieferanten zu bewältigen.

### 3.4 Technische Vernetzungen und *just in time*

*Just in time* und datentechnische Vernetzungen sind die zentralen Schlagworte der Diskussion um neue industrielle Figurationen an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung. Die Ergebnisse der Fallstudien hatten nun aber bereits gezeigt, wie sehr eine produktionssynchrone, technisch vernetzte Produktion von den branchen- und kooperationsspezifischen Transaktionsbedingungen abhängig ist. So spielte in der elektrotechnischen Industrie in keiner der sieben intensiv untersuchten Kooperationen die Frage der Vernetzung und der produktionssynchronen Fertigung auch nur eine geringe Rolle. Die Produktspezifitäten machen eine solche Organisationsform trotz Massenproduktion vollkommen unnötig. Auch in den sonstigen Branchen, dem Nutz- und Luftfahrzeug- und dem Maschinenbau, erübrigten sie sich aufgrund der kleinserigen Produktion.

Dieses Bild bestätigt sich auch in den schriftlichen Befragungen. Datentechnische Vernetzungen bestehen in größerem Ausmaß nur in der Automobilindustrie. Mit 80,2% datentechnisch direkt angebundener Zulieferunternehmen unterscheidet sie sich eklatant von den anderen Branchen, in denen nur zu ca. 20% die Zulieferunternehmen datentechnisch vernetzt sind.

Auch die Anlieferung direkt in die Produktion spielte in den Fallstudien außerhalb der Automobilindustrie so gut wie keine Rolle. Hier ergeben die schriftlichen Befragungen zunächst ein etwas anderes Bild. Die Anlieferung "direkt in die Produktion" ist nach ihren Ergebnissen nicht nur in der Automobilindustrie weit verbreitet. Bei diesem Ergebnis ist jedoch zu berücksichtigen, daß damit keineswegs ausschließlich *just in time*-Anlieferungen und eine zeitlich enge, produktionssynchrone Fertigung gemeint ist. Ganz im Gegenteil, diese spielen in den anderen von uns untersuchten Branchen außer der Automobilindustrie so gut wie keine Rolle - zieht man ergänzend die Befunde von Simon/Homburg heran (1993: 16 f.). Zwar wird branchenübergreifend häufig direkt in die Produktion geliefert, dies aber keineswegs *just in time* direkt nach kurzfristigen Produktionsbedarfen - wie eine Kontrolle der Lieferhäufigkeiten verdeutlicht - und schon gar nicht produktionssynchron.

### **3.5 Gemeinsame Entwicklungsarbeiten**

Ein prominentes, viel diskutiertes Feld sind die gemeinsamen Entwicklungsarbeiten, die Entwicklungspartnerschaften (Wildemann 1993) zwischen Abnehmer und A-Lieferanten.

**Abbildung 5: Art der Entwicklungsarbeit**

Branchen	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Indikatoren/Indizes				
Art der Entwicklungsarbeit (Mehrfachnennungen)				
Fertigung nach Kundenvorlage	24,6%	17,5%	21,2%	20,3%
gemeinsame Entwicklungsarbeit	31,4%	54,8%	36,4%	44,1%
vorwiegend eigene Entwicklung	26,6%	36,5%	43,9%	37,5%
Entwicklung unabhängig vom Kunden	17,4%	1,6%	7,6%	42,7%

Bereits die Fallstudien ließen erkennen, daß gemeinsame Entwicklungsarbeiten keineswegs die Regel oder besonders weit verbreitet sind. Selbst die Abnehmer in der Luft- und Raumfahrtindustrie lassen eher nach Vorlage und gemeinsamen Ansprachen als gemeinsam entwickeln. Dabei haben insbesondere die Lieferanten ein Interesse an gemeinsamen Entwicklungsarbeiten, da sie dann verkaufsstrategisch von Anfang an mit "am Ball sind" und versuchen können, ihre Produkte in das Endprodukt "hinein zu designen". Diese Strategie des *design in* ist uns vereinzelt und in den unterschiedlichen Branchen begegnet.

Im Segment der A-Lieferanten, das machen die Ergebnisse der schriftlichen Befragung weiter deutlich, sind Entwicklungspartnerschaften nicht sehr weit verbreitet. Allein in der Automobilindustrie kann von gemeinsamer Entwicklungsarbeit in größerem Ausmaß gesprochen werden. Hier sind es immerhin rund 55% der A-Lieferanten, die mit ihrem wichtigsten Kunden gemeinsame Entwicklungsarbeit betreiben. Der Anteil sinkt in den anderen Branchen im Durchschnitt schnell auf rund 36% und bei der elektrotechnischen Industrie nochmals auf rund 31%. Gemeinsame Entwicklungsarbeit ist also außerhalb der Automobilindustrie keineswegs die Regel, sondern wird nur von rund einem Drittel der Lieferanten mit ihrem wichtigsten Kunden betrieben.

### 3.6 Lieferantenbewertungen, Kontrollinspektionen und Qualitätssicherung

Auch die vielbeschriebenen Audits und Kontrollinspektionen von Abnehmerseite, die der laufenden Justierung von Zulieferqualität und -preis dienen sollen, sind ein spezifisches Handlungsterrain der Automobilproduzenten. Ihre Zulieferer sind zu 83 % regelmäßigen Auditierungen und Kontrollinspektionen ausgesetzt, während 60 % der Zulieferer in der elektrotechnischen Industrie und rund 70 % der Zulieferer in den übrigen Branchen gar keine oder höchstens eine Eingangsbewertung von Abnehmerseite kennen.

Dieser Befund der schriftlichen Befragung bestätigt wiederum die Ergebnisse aus den Fallstudien. Dort konnten wir feststellen, daß für die elektrotechnische Industrie, den Nutzfahrzeug- und Maschinenbau organisationsstrukturelle Einflußnahmen nicht zum Repertoire der Einkaufspolitik der Kunden gehören. Während der Nutzfahrzeugbau als "Trittbrettfahrer" der Automobilindustrie die Auditierung dieser überlassen kann und nur bei marktmachtschwächeren Lieferanten zum Mittel der Kontrollen und der verbindlich gemachten Qualitätsvorschläge greift, klappt in der elektrotechnischen Industrie und im Maschinenbau sehr deutlich eine "Organisationsmachtlücke". Das Handlungsfeld organisationsbezogener Einflußnahmen erwies sich beschaffungspolitisch als nicht oder nur in Ansätzen besetzt.

Ob und wie häufig ein Lieferant bewertet wird, ist branchenübergreifend - wiederum voraussehbar - abhängig von der Art und Enge des technischen Lieferverhältnisses und seiner ökonomischen Abhängigkeit. Diejenigen, die nicht oder nur einmalig bewertet werden, haben nicht nur ein gering höheres Marktmachtpotential, sondern befinden sich auch in einem lockeren technischen Lieferverhältnis. Dieses und die Umsatzanteile, die man mit den wichtigsten Kunden macht, können in einer Regressionsanalyse die Häufigkeit der Bewertung zu einem Gutteil der Varianz erklären.

Zwar macht der Kunde branchenübergreifend der Mehrzahl der Lieferanten Vorschläge zur Qualitätssicherung, aber diese sind in der Regel nicht absolut verbindlich (Abbildung 6). Vorreiter in Sachen "absolute Verbindlichkeit" ist wiederum die Automobilindustrie, aber auch in den anderen Branchen außerhalb der elektrotechnischen Industrie sind für fast 40 % der Lieferanten Qualitätsvorschläge des Kunden absolut verbindlich. Hier macht sich sehr stark der Ein-

**Abbildung 6: Lieferantenbewertungen**

<b>Branchen</b>	<b>Elektro- technik N=70</b>	<b>Automobil- industrie N=126</b>	<b>Sonstige Branchen N=66</b>	<b>Gesamt N=262</b>
<b>Indikatoren/Indizes</b>				
<b>Lieferantenbewertungen</b>				
keine	33,3%	4,8%	43,9%	22,2%
einmalig	26,1%	11,9%	24,2%	18,8%
mehrmals	40,6%	83,3%	31,8%	59,0%
<b>Verbindlichkeit der Qualitäts- vorschläge</b>				
keine Qualitätsvorschläge	40,6%	13,5%	40,0%	28,0%
nicht verbindlich	4,3%	1,6%	0,0%	1,9%
teilweise verbindlich	30,4%	42,1%	21,5%	33,8%
absolut verbindlich	24,6%	42,9%	38,5%	36,9%

fluß der Luft- und Raumfahrtindustrie bemerkbar, die im Qualitätsbereich ihre *mandated power* voll entfalten muß.

Die Ranglistenerstellung ist ebenfalls in der Automobilindustrie am verbreitetsten. Dort und in der Luft- und Raumfahrtindustrie sind die Ranglisten ein mehrdimensionales Bewertungsverfahren, das enormen Druck auf die Lieferanten auslöst, die allein schon aus Wettbewerbs- und Werbegründen eine günstige Position erreichen wollen.

Die Ranglisten, die in der elektrotechnischen Industrie und den übrigen Branchen von den Abnehmern geführt werden, haben in der Regel einen ganz anderen Charakter. Sie sind reine Reklamationslisten. Auch Positionsmitteilungen finden in diesen Branchen wesentlich seltener als in der Automobilindustrie statt. Ranglisten, in denen die Lieferqualität und die Liefertreue eingehen, kennen hingegen fast 90% der A-Lieferanten der Automobilindustrie und 73% bekommen ihre Position regelmäßig mitgeteilt.

Die Unterschiede der organisationsbezogenen Strukturierung der Schnittstelle sind in dieser Hinsicht frappant. In der elektrotechnischen Industrie beispielsweise gehören Bewertungssysteme, Audits und Kontrollinspektionen

nicht zur Routine der Beschaffungspolitiken. Eine organisationsbezogene Figurierung der Beziehungen spielt nur eine geringe Rolle. Dasselbe gilt für den Nutzfahrzeug- und den Maschinenbau. Zwar hat sich in Fragen der Qualität mittlerweile die DIN ISO 9001-9004 als Standard etabliert; darüber hinaus werden aber kaum Aktivitäten ergriffen. Der Philosophiewandel in der Qualitätssicherung, von dem Mitarbeiter der Qualitätssicherung berichten - "Erst ist man von der nachträglichen Qualitätsprüfung zur Selbstprüfung übergegangen und jetzt zur Durchleuchtung der ganzen Fabrik. Man bewegt sich in der Sichtweise immer mehr vom Produkt zur Fabrik hin." (Leiter der Qualitätssicherung des Zulieferers E21) -, hat beispielsweise bei den Abnehmern der elektrotechnischen Industrie nicht stattgefunden. Es bleibt bei ersten zögerlichen Versuchen, die "Organisationsmachtlücke" zu schließen. Die Lieferanten, insbesondere diejenigen, die auch der Automobilindustrie liefern, reagieren darauf mit Klagen über eine Qualitätspartnerschaft, die noch nicht stattfindet:

"Eine enge Qualitätspartnerschaft gibt es nicht. Keine Seite hat dazu die Initiative ergriffen. Es gibt kein Audit, keine vertraglichen Regelungen. Die sind wohl zufrieden mit dem, was wir machen." (Leiter der Qualitätssicherung des Zulieferers E12)

"Wir sind nur einmal mit E2 wegen der DIN ISO 9001 zusammengekommen und mußten feststellen, daß man in diesen Fragen schon viel weiter war als E2 selbst." (Werksleiter des Zulieferers E22)

Im Regelfall stehen die Lieferanten der elektrotechnischen Industrie mit ihren Problemen zur Qualitätssicherung allein. Die auftretenden Probleme werden nicht in gemeinsamer Zusammenarbeit gelöst und als Qualitätsprobleme sehr hart sanktioniert. Auch der Abbruch der Lieferbeziehung ist dann virulent oder wird zumindest als Drohung ins Spiel gebracht. Die Abnehmer dieser Branche setzen auf den Anpassungsdruck des Marktes im Sinne der Androhung, von anderen Unternehmen liefern zu lassen.

### 3.7 Verträge

Die Formalisierung und rechtliche Fixierung von Zulieferbeziehungen ist in den Branchen sehr unterschiedlich stark ausgeprägt.

**Abbildung 7: Verträge\***

<b>Branchen</b>	<b>Elektro- technik N=70</b>	<b>Automobil- industrie N=126</b>	<b>Sonstige Branchen N=66</b>	<b>Gesamt N=262</b>
<b>Indikatoren/Indizes</b>				
keinerlei konkrete Verträge abgeschlossen	67,1%	13,6%	66,7%	41,2%
Rahmenabkommen abgeschlossen	44,3%	51,2%	33,3%	44,8%
Konkrete Verträge/ mehr als 12 Monate	11,4%	26,4%	32,3%	23,8%
Preisvereinbarungen/ mehr als 12 Monate	3,0%	9,8%	17,2%	9,9%

\* Die Prozentangaben entstammen mehreren Fragen

In der Luftfahrtindustrie haben die Produkte eine Laufzeit von 20 bis 50 Jahre, entsprechend lange Zulieferverträge werden mit den Lieferanten abgeschlossen. Für kleinere mittelständische Unternehmen besteht hier das Problem, daß sie dem Abnehmer für eine solch lange Laufzeit ihre Lieferfähigkeit glaubhaft machen müssen.

Im allgemeinen gelten die zugrundeliegenden Preise für ein Jahr. Sie können - wie im Automobilbau und Nutzfahrzeugbau - mit einem jährlichen Rationalitätsfaktor und Materialkosten- bzw. Tarifierpassungsfaktor auch für eine längere, dann zumeist dreijährige Laufzeit festgeschrieben werden. Wird lediglich projektbezogen zusammengearbeitet wie im Sondermaschinenbau, werden die Preise jeweils neu verhandelt.

In der elektrotechnischen Industrie sind rechtliche Vereinbarungen eher die Ausnahme. Weder die Abnehmer noch die Lieferanten setzen in der Mehrzahl auf Recht. Langfristige Verträge streben die meisten Lieferanten - den Fallstudienresultaten nach - ebensowenig an wie die Abnehmer, und dies unabhängig von der Marktmachtstärke. Aber auch in diesem Industriezweig werden die seltenen Entwicklungspartnerschaften vertraglich abgesichert.

Branchenübergreifend läßt sich anhand der Resultate der schriftlichen Befragungen beobachten, daß sich die lange Dauer der Geschäftsbeziehung nicht - mit Ausnahme der Luft- und Raumfahrtindustrie - in langfristigen vertraglichen Bindungen niederschlägt. In der elektrotechnischen Industrie gibt es zum

Beispiel für zwei Drittel der Lieferanten keine konkreten Verträge, und nur 11,4% haben Abmachungen für länger als 12 Monate. Auch in der Automobilindustrie haben nur 26,4% der A-Lieferanten längerfristige Vereinbarungen (s.o. Abbildung 7).

Preisverhandlungen finden branchenübergreifend zu 80% jährlich statt. Ein Trend hin zu langfristigen Verträgen mit sinkenden Preisen läßt sich generell nicht erkennen. Zwar sehen branchenübergreifend die Hälfte der Lieferanten die Möglichkeit, daß die vereinbarten Preise durch günstige Konkurrenzangebote in Frage gestellt werden können, aber Vereinbarungen mit sinkenden Preisen werden - außer bei einem Viertel der Lieferanten der Automobilindustrie - in den anderen Branchen so gut wie nie abgeschlossen. Dies erstaunt vor dem Hintergrund der Tatsache, daß nicht wenige der Lieferanten diese langfristigen Vereinbarungen anstreben, selbst wenn mit ihnen sinkende Preise verbunden wären. Fast die Hälfte der befragten Lieferanten (47,9%) streben langfristige Verträge auf jeden Fall an und 40% der Lieferanten macht das Anvisieren von Langfristverträgen von guten Preiskonditionen abhängig (Abbildung 8).

**Abbildung 8: Langfristige Verträge**

Branchen Indikatoren/Indizes	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Einstellung zu langfristigen Verträgen				
strebe sie an	35,7%	48,0%	60,6%	47,9%
strebe sie nur bei guten Preisen an	45,7%	40,0%	33,3%	39,8%
strebe sie nicht an	11,4%	08,0%	6,1%	8,4%
weiß nicht	7,1%	4,0%	0,0%	3,8%

### 3.8 Partnerschaft

Eine langfristige "Systempartnerschaft" läßt sich branchenübergreifend für die Mehrzahl der Lieferanten nicht erkennen. Gerade die Zulieferer der Automobilindustrie definieren sich als "in einer unterlegenen Verhandlungsposition". Sie



haben das geringste Marktmachtpotential und sind dem stärksten Druck von Seiten der Abnehmer auf dem oligopolistischen Markt ausgesetzt. Mehr als die Hälfte dieser vergleichsweise sehr großen und umsatzstarken Zulieferunternehmen fühlt sich in einer unterlegenen Position (57,9%). Von einer überlegenen Position gehen nur 7,1% der A-Lieferanten aus. Ganz anders die Zulieferer der elektrotechnischen Industrie, die sich im wesentlichen zu 55,7% gleichberechtigt und zu 15,7% dem wichtigsten Kunden gegenüber sogar überlegen fühlen. Auch bei den Lieferanten der sonstigen Branchen ergibt sich dieses Bild. Rund 58% fühlen sich gleichberechtigt und nur 35% in einer unterlegenen Verhandlungsposition (Abbildung 9). Dieses Bild entspricht exakt dem Marktmachtpotential der Zulieferunternehmen und dem Machtdruck, dem die einzelnen Lieferanten ausgesetzt sind. Dies gilt ebenfalls für die Luft- und Raumfahrtindustrie, in der die Beziehungen wie in der Automobilindustrie in höherem Maße organisiert sind.

**Abbildung 9:** Positionseinschätzungen gegenüber dem wichtigsten Kunden

Branchen Indikatoren/Indizes	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Positionseinschätzung gegenüber dem wichtigsten Kunden				
unterlegen	28,6%	57,9%	34,8%	44,4%
gleichberechtigt	55,7%	34,9%	57,6%	46,4%
überlegen	15,7%	7,1%	7,6%	9,2%
Beilegung von Meinungsverschiedenheiten				
Zugeständnisse des Lieferanten	14,3%	41,6%	16,9%	28,3%
fairer Kompromiß	82,9%	58,4%	83,1%	71,7%
Zugeständnisse des wichtigsten Kunden	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%

Das Vertrauen in die Beziehung ist jedoch - erstaunlicherweise unabhängig vom Marktmachtpotential und dem Machtdruck, der auf dem Lieferanten lastet - branchenübergreifend sehr hoch. 44% der Lieferanten rechnen bei kurzfristig erhöhten Schadens- und Fehlerquoten keinesfalls mit dem schnellen Abbruch der Geschäftsbeziehung, weitere 36% halten das für unwahrscheinlich oder höchstens einzelne Lieferbereiche betreffend (Abbildung 10). Die unter stärkerem Machtdruck, insbesondere Organisationsmachtdruck stehenden A-Lieferanten der Automobilindustrie sind zwar diesbezüglich (rund 40% rechnen keinesfalls mit dem schnellen Abbruch) leicht skeptischer als die Lieferanten in den übrigen Branchen (47%), aber gerade auch bei ihnen ist die Sicherheit bezüglich der Geschäftsbeziehungen sehr hoch.

**Abbildung 10: Die Geschäftsbeziehung**

Branchen	Elektro- technik N=70	Automobil- industrie N=126	Sonstige Branchen N=66	Gesamt N=262
Indikatoren/Indizes				
Beziehungabbruch wg. Fehlerquote				
nein, glaube ich nicht	48,6%	39,7%	47,0%	43,9%
nein, höchstens einz. Liefer- bereiche	18,6%	22,2%	15,2%	19,5%
ja, aber nicht wahrscheinlich	14,3%	19,0%	15,2%	16,8%
ja, wäre möglich	14,3%	17,5%	18,2%	16,8%
weiß nicht	4,3%	1,6%	4,5%	3,1%

In den unterschiedlichsten Marktmachtkonstellation und unter branchen- und dyadenspezifisch unterschiedlichen Transaktionsbedingungen heißt das Setzen der Abnehmer auf Marktmachtdruck in keinem der untersuchten Unternehmen, daß preisgesteuert ein häufiger Wechsel der Lieferanten stattfindet. Insbesondere das Beschaffungssegment der A-Lieferanten zeichnet sich durch eine hohe Kontinuität der Geschäftsbeziehungen aus. Lieferantenwechsel finden - unseren Ergebnissen nach - sehr selten statt und betreffen wenn, dann nur einzelne Lieferbereiche. So lag der Gesamtdurchschnitt der Dauer der Geschäftsbeziehung über alle Branchen hinweg bei 28 Jahren. Insbesondere das Beschaffungs-

segment der A-Lieferanten der Automobilindustrie weist mit einer durchschnittlichen Dauer der Geschäftsbeziehungen von 33 Jahren auf hohe Kontinuität hin. Es handelt sich also um zeitlich sehr stabile Netzwerke an der Schnittstelle Beschaffung-Zulieferung.

Diese starke Kontinuität in den Einkaufspolitiken sorgt augenscheinlich für eine hohe Erwartungssicherheit auf Lieferantenseite. Auch die Lieferanten, die einem sehr starken Machtdruck ausgesetzt sind und ein geringeres Marktmachtpotential haben, lassen es an dieser Zuversicht keineswegs fehlen. Trotz dieser Tendenzen kann von einer "Systempartnerschaft" als Trend nicht gesprochen werden, da es in den meisten Branchen die marktliche Distanz ist, die für eine Definition als "gleichberechtigt" und ein vergleichsweise starkes "Vertrauen" sorgt - denn in distanzierten Beziehungen ist die Belastungsintensität und das Enttäuschungsrisiko deutlich geringer.

#### **4. Strukturen "kooperativer Produktion" - Tendenzen und Gegen-Tendenzen**

Insgesamt läßt sich erkennen, daß die oben vorgestellte Trendperspektive sich durch unsere Forschungsergebnisse kaum bestätigen läßt. Viele der Schlagworte wie *just in time*", "*single sourcing*", "*global sourcing*" etc. erweisen sich als häufig nicht zutreffend.

So ist unseren Ergebnissen nach der Effekt der Internationalisierung der Produktion nicht in der tatsächlichen Häufigkeit globalen Einkaufens zu sehen, sondern in dem Einschleifen internationaler Preisstandards und dem nachfolgenden Internationalisierungsdruck auf Zuliefererseite. Ein Profittransfer findet in den vertikalen industriellen Netzwerkes zwar statt, aber nicht in dem proklamierten Maße und nicht durch langfristige Vereinbarungen mit sinkenden Preisen - wie häufig als Japanisierungstrend markiert. *Single sourcing* ist branchenübergreifend sehr selten die zentrale beschaffungspolitische Option der Abnehmer und auch technische Vernetzungen und die viel diskutierte *just in time*-Produktion" spielen außerhalb der Automobilindustrie so gut wie keine Rolle. Von Entwicklungspartnerschaften kann branchenübergreifend höchstens in einem Drittel der "Kooperationen" die Rede sein. Lieferantenbewertungen, Auditierungen und Ranglisten sind ein beschaffungspolitisches Feld, das

ebenfalls in nennenswertem Ausmaß nur von den Automobilproduzenten machtpolitisch organisiert wird. Hier klagen viel eher die Lieferanten Qualitätspartnerschaften und engere organisationale Zusammenarbeit ein. Die Laufzeit der Verträge ist, wenn solche überhaupt in nennenswertem Ausmaß vorhanden sind, in der Regel ein Jahr. Ein Trend zu längerfristigen Bindungen läßt sich auf Basis unserer Ergebnisse branchenübergreifend nicht erkennen. Und auch von "Systempartnerschaften" läßt sich branchenübergreifend nicht reden, eher von einem nicht unerheblichen Maß "marktlicher Distanz".

*Ein* Trend zur "kooperativen Produktion" läßt sich also nicht erkennen. Die Gestaltung industrieller Netzwerke zwischen Abnehmer und Zulieferer folgt unseren Ergebnissen nach keinem einheitlichen Trend. Viel eher fallen die Divergenzen in den branchenspezifischen Gestaltungsmodi industrieller Netzwerke ins Auge. Deutlich wurde, daß die Automobilindustrie eine Sonderrolle spielt und die an ihren Abnehmerpolitiken ablesbaren Perspektiven nicht ohne weiteres auf die anderen Branchen übertragbar sind. Zwar konstituieren sie dort die Leitbilder des Managements mit, aber die realisierten Optionen in der Gestaltung der industriellen Netzwerke sehen bislang ganz anders aus. Dies liegt zum einen an den sehr unterschiedlichen Markt- und Transaktionssituationen für das Zusammenspiel von Lieferant und Abnehmer, zum anderen an Gestaltungstraditionen von Ein- und Verkaufspolitiken, die sich im Geflecht der Abteilungsrationalitäten durchsetzen. Es ist unseren Ergebnissen nach aufgrund der Branchenspezifika unwahrscheinlich, daß die Automobilindustrie eine Netzwerkform der Zukunft - ob sie "kooperative Produktion" heißen mag oder anders - für andere Branchen gestaltet. Dies ist, so unsere Annahme, eine Frage der Strukturen, und keine Frage der Zeit, eines trendgemäßen "Noch nicht!". Selbst wenn es das Management in den anderen Industrien wollte, stünden ökonomische Rationalitäten und strukturelle Barrieren einem "Nachgehen" der Gestaltungspfade in der Automobilindustrie entgegen.

#### Literatur

- Altmann, Norbert (1992): Japanisierung der Interessenvertretung bei systemischer Rationalisierung, in: Manfred Deiß, Volker Döhl (Hrsg.): Vernetzte Produktion, Frankfurt a. M./New York
- Bieber, Daniel (1992): Systemische Rationalisierung und Produktionsnetzwerke, in: Thomas Malsch, Ulrich Mill (Hrsg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie, Berlin

- Bieber, Daniel, Dieter Sauer, (1991): Kontrolle ist gut! Ist Vertrauen besser? "Autonomie" und "Beherrschung" in Abnehmer-Zuliefererbeziehungen, in: Mendius/ Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 228-254
- BMW-Gesamtbetriebsrat (1990): Neue Partnerschaftlichkeit, in: Die Mitbestimmung 37 (1990) 6/7: 405
- Brandt, G., u.a. (1978): Computer und Arbeitsprozeß. Eine arbeitssoziologische Untersuchung der Auswirkungen des Computereinsatzes in ausgewählten Betriebsabteilungen der Stahlindustrie und des Bankgewerbes, Frankfurt a.M.
- Doleschal, Reinhard (1988): Die Automobil-Zulieferindustrie im Umbruch (Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe - Neue Folge 15), Hannover
- Doleschal, Reinhard (1989): Just-in-time-Strategien und betriebliche Interessenvertretung in Automobil-Zulieferbetrieben in: Norbert Altmann, Dieter Sauer (Hrsg.): Systemische Rationalisierung und Zulieferindustrie, München, S. 155 - 205
- Doleschal, Reinhard (1990a): Der Wandel in den Austauschbeziehungen und Abhängigkeiten zwischen der Automobil- und Zulieferindustrie, Tagungsreader der TBS Niedersachsen, Hannover
- Doleschal, Reinhard (1990b): Betriebsratsarbeit und Just-in-time-Produktionsbedingungen, in: Bernhard Nagel, u.a. (Hrsg.): Just-In-Time-Strategien. Arbeitsbeziehungen, Gestaltungspotentiale, Mitbestimmung (Hans-Böckler-Stiftung, Graue Reihe - Neue Folge 26), Düsseldorf
- Doleschal, Reinhard (1990c): Just-in-time-Konzepte in der Automobilindustrie - Risiken und Gestaltungschancen, in: Die Mitbestimmung 37 (1990) 6/7, 389-394
- Eidenmüller, B. (1987): Strukturwandel und Logistik. Neue Ziele und neue Strategien in der Produktion - dargestellt an Beispielen aus der Produktionstechnik in: J. Baetge (Hrsg.): Logistik - eine Aufgabe der Unternehmenspolitik: ein Round-table-Gespräch, Berlin
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993): Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung: Kooperation zwischen Endherstellern und Lieferanten in der deutschen Automobilindustrie, Manuskript, Hamburg-Harburg
- Hamer, Eberhard (1991): Zulieferdiskriminierung: Marktwirtschaft statt Marktwirtschaft? in: Mendius/Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 65-79
- Kellermann, K.F. (1984): Bestandscontrolling aus der Sicht der Unternehmensleitung, ZfB-Ergänzungsheft 2
- Klebe, Thomas, Siegfried Roth (1990a): Weder gläsern noch einem kurzsichtigen Diktat unterworfen. Forderungen für eine innovative Zukunft der Zulieferer, in: Die Mitbestimmung 37 (1990) 6/7, 402-404
- Klebe, Thomas, Siegfried Roth (1990b): "Japanisierung" der Zulieferpyramide. Trend zum sozialen Gefälle, in: Die Mitbestimmung 37 (1990) 6/7, 410
- Klebe, Thomas, Siegfried Roth (1991): Autonome Zulieferer oder Diktat der Marktmacht, in: Mendius/Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 180-199
- Mendius, Hans Gerhard, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.) (1990): Zulieferer im Netz. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln
- Nagel, Bernhard, u.a. (1990): Der Lieferant on line, Baden-Baden
- Nagel, Bernhard, Birgit Riess, Gisela Theis (1991): Mitbestimmung bei "just-in-time"-Produktion, in: Mendius/ Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 321-331
- Nicklisch, F. (1987): Vorteile einer Dogmatik für komplexe Langzeitverträge, in: F. Nicklisch (Hrsg.): Der komplexe Langzeitvertrag, Heidelberg
- Nürich, K.P. (1984): Bestandscontrolling in der Praxis, ZfB-Ergänzungsheft 2

- Piore, J.P., Charles F. Sabel (1985): Das Ende der Massenproduktion. Studie über die Requalifizierung der Arbeit und die Rückkehr der Ökonomie in die Gesellschaft, Berlin
- Sabel, Charles F., Horst Kern, Gary Herrigel (1991): Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern, in: Mendijs/Wendeling-Schröder (Hrsg.), S. 203 - 227
- Schmidt, D. (1991): Qualitätssicherungsvereinbarungen und Produkthaftung, in: Der Betriebsberater (1991) 9, 571-575
- Semmelroggen, Hans G. (1990): Logistikverbund in der Automobilindustrie: Rationalisierung der logistischen Kette vom Rohmaterialhersteller bis zur Auslieferung des fertigen Produkts, Tagungsreader der TBS Niedersachsen, Hannover
- Simon, Hermann, Christian Homburg (1993): Das Beschaffungsverhalten industrieller Unternehmen in Deutschland, Working Paper 08-93, Johannes Gutenberg-Universität Mainz, Mainz
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden
- Thompson, J.D. (1967): Organizations in Action, New York
- Tiedtke, K. (1990): Produkthaftung des Herstellers und des Zulieferers für Schäden am Endprodukt, Neue Juristische Woche, Jg. 43, H.47, 2961-2965
- VDI-nachrichten vom 11.2.1994
- Westphalen, J. von (1990): Das neue Produkthaftungsgesetz, in: Neue Juristische Woche 43 (1990) 2, 83-93
- Wildemann, Horst (1988): Die deutsche Automobilindustrie - ein Blick in die Zukunft, Frankfurt a.M.
- Wildemann, Horst (1993): Die deutsche Zulieferindustrie im europäischen Markt, München
- Williamson, O.E. (1975): Markets and Hierarchies, New York
- Williamson, O.E. (1985): The Economic Institutions of Capitalism: Firms, Markets, Relational Contracting, New York
- Zirkel, W. (1990): Das Verhältnis zwischen Zulieferer und Assembler - eine Vertragsart sui generis, in: Neue Juristische Woche 43 (1990) 6, 345-351
- Zündorf, Lutz, u. a. (1993): Problembewältigung in der mittelständischen Industrie, Frankfurt a.M./New York
- Zwilling, C. (1989): Just-in-time läßt Juristen die Ohren klingeln, in: Beschaffung Aktuell, Juli, 42-44

## Globalisierung - eine Herausforderung für Industrie, Politik und Gewerkschaften

Am 12. Juli 1994 schreckte die "*Financial Times*" ihre Leser mit der Meldung: "*The message is clear: change or die*" auf. Management, Vorgesetzte, Gewerkschaften, Verbände und Politiker sollten offensichtlich wachgerüttelt und mit den neuen Spielregeln des globalen Wettbewerbs und den global heraufziehenden Gefahren in der Automobil- und Zulieferindustrie konfrontiert werden.

Weltweite Öffnungen und Neuordnungen von Wirtschaftsräumen (EU, NAFTA, APEC, MERCOSUR) haben vor allem in der Automobil- und Zulieferindustrie globale Sondierungs- und Reorganisationsaktivitäten ausgelöst. Im Zentrum des Geschehens stehen neue Fahrzeugmodelle, betriebsinterne Veränderungen von Fertigungsabläufen (*lean manufacturing*) sowie global ausgerichtete Entwicklungs- und Beschaffungsstrategien, das heißt auch Standortfragen und damit die Zukunft von vielen Tausenden von Arbeitsplätzen.

Angeichts der steigenden Globalisierung von wirtschaftlichen Aktivitäten stehen Industrie, Politik und Gewerkschaften auf nationaler und supranationaler Ebene vor völlig neuartigen Herausforderungen - ein weltumspannendes Netz von Produktions- und Handelsbeziehungen innerhalb und außerhalb von Konzernen oder Unternehmensverbünden. Arbeit, Technik und Organisation werden dabei in jedem weltmarkteingebundenen Betrieb und in jeder Region gemäß ihren spezifischen Vorzügen neu positioniert.

## **Das Automobil bleibt weiterhin das wichtigste Transport- und Mobilitätssystem**

Das Automobil wird auf absehbare Zeit - nicht nur in Europa, sondern auch in anderen Industrie- und Entwicklungsregionen - weiterhin eines der *wichtigsten Transport- und Mobilitätssysteme* bleiben. Die gesicherten, ungesicherten und vermuteten "*Grenzen des Wachstums*", häufiger auftretende Beeinträchtigungen von Mensch und Umwelt und eine unberechenbarer gewordene Akzeptanz bei breiten Käuferschichten, Bevölkerung und Staat werden die Automobilindustrie allerdings zwingen, ihre Fahrzeugsysteme grundlegend zu überdenken und zu *intelligent vernetzbaren Mobilitätsträgern* weiterzuentwickeln.

Automobil- und Beratungsunternehmen haben in den vergangenen Jahren ein breites Spektrum an Vorschlägen für intelligente, umweltschonende Verkehrssysteme entwickelt und vorgestellt, die jedoch in ihrer Umsetzung eine gemeinsame Vorgehensweise von Industrie, Politik und Gewerkschaften verlangen (Goeudevert 1990; Vester 1990; Schmidheiny 1992; Berger/Servatius 1994). Angesichts der globalen Gefahren und Risiken ist es von der Politik unverantwortlich, daß sie nicht im Stande ist, für die Automobilindustrie in Europa berechenbare Handlungsbedingungen zu schaffen.

## **Die Autos müssen umwelt- und systemverträglicher werden**

Steigende *Verkehrsengpässe* und Überlastungserscheinungen, vor allem in Ballungsräumen, müssen durch umwelt- und ressourcenschonende Verkehrsadern (Untertunnelungen etc.) sukzessive entschärft werden (VDI-nachrichten 1993). Von der Raumordnungs-, Stadtentwicklungs- und Verkehrspolitik müssen dazu entsprechende Rahmenbedingungen gesetzt werden. Die Lasten des Automobilverkehrs dürfen ihren Nutzen auf keinen Fall übersteigen.

Die dringend notwendige Umsetzung von *Umweltnormen* zur wirksamen Reduzierung der Emissionen könnte den Aufbau einer Serienproduktion für Leicht-Fahrzeuge mit alternativen Antriebssystemen gewaltig beschleunigen. Noch vor dem Jahr 2000 würde so das 3-Liter-Auto serienmäßig auf den Markt kommen.



Dies lässt sich z.B. durch die Umsetzung des US-amerikanischen "*Clean Air Acts*" verdeutlichen. In zehn Jahren wird in den USA voraussichtlich die Hälfte aller neuzugelassenen Fahrzeuge mit Elektro- oder Hybridantrieben ausgestattet sein. Oder ein anderes Beispiel aus den USA zur Verkehrsvermeidung: Schon seit 1991 müssen alle Unternehmen in Südkalifornien mit mehr als 50 Beschäftigten einen Verkehrsbeauftragten benennen, der für die Reduzierung der Autonutzung im Berufsverkehr sorgen soll. Darüber hinaus wird in zahlreichen Großprojekten weltweit der Einsatz von Elektro-Mobilen getestet.

Die wachsende Halde stillgelegter Altfahrzeuge und das Schrottvolumen werden den weiteren Ausbau von *Recyclingverfahren und -systemen* erfordern. In Deutschland gibt es bereits 14 Recyclingprojekte im Großversuchsstadium (Belzer/Dankbaar 1994; ACEA 1991).

### **Wachstum findet in Zukunft nur noch in den Schwellenländern statt**

Ein dominanter Motor für Wirtschaftswachstum und Handel sind weiterhin eine ausreichende Quantität und gute Qualität der *Verkehrsinfrastruktur* (Erreichbarkeit) und damit u.a. das Automobil. Der gegenwärtige *Automobilbestand* von rund 600 Mio. Fahrzeugen wird weltweit langsam, regional begrenzt jedoch durchaus dynamisch, weiter wachsen. In den entwickelten Industrieländern wird der Zuwachs nur noch sehr gering sein. In einigen Entwicklungsregionen (Südostasien und Lateinamerika) wird der Automobilbestand dagegen weiterhin schnell zunehmen. Aber auch Spanien, Mexiko und einige Länder Osteuropas befinden sich auf einem steilen Wachstumspfad. Bei einem weltweiten jährlichen Bestandswachstum von rund 17 Mio. Fahrzeugen wird Ende der neunziger Jahre ein weltweiter Bestand von nahezu 700 Mio. Fahrzeugen erreicht sein. Welche unkalkulierbaren Umweltrisiken bei einem dermaßen hohen Automobilbestand mit überwiegend CO<sub>2</sub>-erzeugenden Ottomotoren global entstehen können, ist abzusehen. Wenn eines Tages nur jeder zehnte Chinese ein Auto fahren sollte, dann hat sich allein dadurch der weltweite Automobilbestand um 120 Mio. Einheiten erhöht.

Das jährliche *Produktionsvolumen* wird sich in den nächsten zehn Jahren um den Durchschnittswert der letzten zehn Jahre in der Größenordnung von 47

Mio. Personen- und Nutzfahrzeugen bewegen. Das *Nomura Research Institute* rechnet weltweit bereits mit 60 Mio. Produktionseinheiten. Die jährlichen *Wachstumsraten* in den osteuropäischen Ländern, Rußland und im asiatisch-pazifischen Raum werden zwischen 15 und 30% liegen. Die VR China gilt bereits heute als der zukünftige Mega-Markt, wo im Jahr 2000 bereits 3 Mio. Fahrzeuge produziert werden könnten. Aber auch in Lateinamerika wird das Produktions- und Absatzvolumen einen Aufschwung erleben. In den drei triadischen Märkten der NAFTA, EU und Japan wird dagegen nur noch mit einem Produktionsanstieg von höchstens 3%, 6,2% bzw. 1,4% gerechnet (FT 1994). Die japanische Transplantproduktion wird Ende dieses Jahrzehnts in der NAFTA rund 3 Mio. Einheiten erreichen und in Europa fast 1 Mio. (Hara 1993).

**Tabelle:** Produktion der 12 größten Automobilkonzerne weltweit 1992 und 1993

	1993	1992	Export**	Ausl.Pr.** ***
General Motors	7.299.000	7.097.000	3,3	33,9%
Ford Motor Co.	5.700.000	5.500.000	0,0	31,0%
Toyota Motor Corp.	4.450.309	4.695.807	41,7	9,4%
Volkswagen	3.000.000	3.466.000	48,7	53,3%
Nissan Motor Co.	2.818.017	2.981.026	41,2	22,9%
Chrysler Corp.	2.348.030	2.033.705	1,1	11,8%
Mitsubishi Motors Corp.	1.875.000	1.832.000	44,6	11,9%
Honda Motor Co.	1.827.800	1.883.800	48,7	28,8%
Renault SA	1.761.306	2.094.774	48,4	18,6%
Peugeot-Citroen PSA	1.751.000	2.049.800	63,1	19,7%
Fiat Group	1.600.000	1.900.000	36,7	14,5%
Mazda Motor Corp.	1.241.564	1.459.375	59,6	10,7%

\*\*\* Für französische und italienische Firmen 1992 (CCFA 1992: 52)

\*\* Für japanische Firmen für das Jahr 1991 außerhalb USA und Kanada

(WMVD 1993: 58 ff. und AN 25/05/1994)

## Der globale Verdrängungswettbewerb wird neue Strukturen schaffen

Die temporären, regional jedoch unterschiedlich ausgeprägten "Grenzen des Wachstums" werden den *Verdrängungswettbewerb* in der Automobil- und Zulieferindustrie weiter beschleunigen. Die Zahl der weltweit tätigen Automobil- und Zulieferunternehmen wird infolge von *Fusionen und Übernahmen* schrumpfen, wenngleich die globale *Fertigungspräsenz in Drittmärkten* steigen wird (*global presence*). Für die Automobilmontage werden sich die Fertigungsstätten mit einer Kapazität zwischen 200.000 und 300.000 Einheiten einpendeln. Die letzten Agglomerationszentren nach dem Beispiel von Detroit, Wolfsburg oder Toyota-City werden zu Relikten der fordistischen Massenproduktion mit enormem sozialen Sprengstoff.

Die Unternehmenskonzentration wird offensichtlich unabhängig davon weiter fortschreiten, jedoch bei gleichzeitiger *Zunahme überschaubarer, dezentraler Betriebseinheiten* in Form von Transplants, die rechtlich selbständig geführt werden. Betroffen sind davon als erstes die Nischenproduzenten (wie z.B. Saab, Rover, Ferrari, Rolls Royce). Denn für Europa steht nach wie vor die Frage im Raum, ob insgesamt acht unabhängige Firmengruppen noch international wettbewerbsfähig sein können.

Des weiteren werden fast alle Automobilhersteller in Zukunft weltweit an beliebigen Standorten nur noch eine begrenzte Zahl sogenannter "*Fahrzeugplattformen*" (Chassis) verwenden, auf denen marktspezifische Modellvariationen adaptiert werden. Für die Herstellung von Fahrzeugkomponenten, Modulen und Systemen gilt gleiches. Fahrzeuge und Erstausrüstungsteile bzw. -systeme werden weltweit auf einer identischen "Plattform" entwickelt und bei Bedarf an unterschiedlichen Standorten weltweit hergestellt.

Vielen innovativen Klein- und Mittelbetrieben in Europa fällt es offensichtlich schwer, ihre Produkte im europäischen bzw. *Weltmaßstab* zu vermarkten. Die Unternehmensgröße reicht oftmals nicht aus, um eine *multi market presence* zu erreichen. Auffallend ist, daß unter den größten 100 internationalen Automobilzulieferunternehmen z.B. nur sehr wenige europäische Unternehmen zu finden sind.

## Global agierende Modul- und Systemproduzenten befinden sich auf dem Vormarsch

Durch eine weltweit eingeleitete Fokussierung der Automobilindustrie auf ihre Kernfunktionen (Presswerk, Karosseriewerk, Lackiererei, Aggregatwerk und Endmontage) entsteht ein Kreis von *global präsenten Modul- bzw. Systemlieferanten* mit hohen eigenständigen Forschungs- und Entwicklungsleistungen.

Denn lediglich *global actors* werden im zukünftigen Systemgeschäft mithalten können, was zu einer weiteren Konzentration von global operierenden Automobilzulieferkonzernen mit weltweit dezentral geführten Sparten, Divisionen und *units* führen wird. Die Zahl der Direktlieferanten je Automobilhersteller wird sich von derzeit durchschnittlich 900 auf etwa 400 bis Ende der neunziger Jahre verringern. Von diesen 400 Direktlieferanten je Hersteller werden zwischen 60 und 120 global operierende Systemlieferanten sein, die ihrerseits durch ein weltumspannendes Netz von Unterlieferanten versorgt werden und genauso verstärkt *global sourcing* betreiben. Bei den Systemlieferanten wird die Zahl der *first tier*-Lieferanten auf ein Drittel des heutigen Standes schrumpfen.

Zur Optimierung der Transaktionskosten wird die Vormontage der Fahrzeugsysteme von den Systemherstellern des weiteren in unmittelbarer Montagenähe, teilweise sogar auf dem Werksgelände oder direkt an der Einbaustelle im Betrieb ausgeführt. Im Rahmen von *Komplettleistungen* erfolgt der Einbau der vormontierten Systeme in zunehmendem Maße ebenfalls unter der Regie der Systemhersteller. *Just in time*-Lieferverfahren werden durch neue intelligente Logistikkonzepte und kombinierte Transportsysteme weiter optimiert.

Die hohen Entwicklungskosten bei neuen Fahrzeugsystemen und wettbewerbsgerechte Fertigungsstrukturen zwingen die internationalen Wettbewerber zu einer engeren *Kooperation*. Bei ausgewählten Modulen (Fahrwerk- und Motorenteile), Nischenfahrzeugen (Großraumlimousinen) oder neuen Antriebssystemen (Elektro-Antriebe) ist der Trend zur internationalen Zusammenarbeit deutlich zu erkennen.

## Neue Werkstoffe und Verfahren schreiten im Automobilbau voran

Die Zahl der internationalen Kooperationsprojekte zwischen Automobilherstellern ist inzwischen unüberschaubar geworden. Durch die *Entwicklung und Einführung neuer Werkstoffe* (z.B. Aluminium, Thermoplaste, Keramik) ist weltweit ein erhöhter Substitutionswettbewerb entstanden. Deshalb werden auch bei der Entwicklung und Fertigung von Fahrzeugkomponenten enge Kooperationen im Automobilzulieferbereich zunehmen (Verbundwerkstoffe, Sensoren, Aktoren, Micro-Chips etc.), bei denen nach dem *sponge principle* neuartige Forschungsergebnisse kombiniert werden (*head-up displays, holographic centers, electric car charging systems, navigation systems*). Satellitengestützte Telekommunikation und Multimedia werden auch für die Automobilindustrie die Zukunftsfelder und der Megamarkt zugleich sein (Graves 1986).

## "Schlanke" Strukturen werden sich überall durchsetzen

Die Reorganisation von dezentral lokalisierten und global vernetzten Produktionseinheiten läuft in der Automobil- und Zulieferindustrie parallel zur Erneuerung von *Geschäftsstrategien* und *Managementkulturen* (Hammer/Champy 1993). Im Rahmen regional differenziert gewachsener Industriekulturen und industrieller Beziehungen wird bei Herstellern und Zulieferanten mit veränderten Arbeits- und Organisationsstrukturen und -abläufen massiv experimentiert.

Seit Beginn der neunziger Jahre erleben wir weltweit besonders deutlich in der Automobilindustrie eine grundlegende Infragestellung der tayloristischen Arbeits- und Fertigungsorganisation. Der globale Verdrängungswettbewerb und gravierende Produktivitätsunterschiede gegenüber der japanischen Industrie haben innerhalb kürzester Zeit einen deutlichen Produktivitätsschub in Nordamerika und Europa ausgelöst (vgl. McKinsey 1989; BCG 1990; Belzer/Dankbaar 1994). *Lean management, Teamarbeit, Kaizen/KVP* und *reengineering* sind nur einige strategische Instrumente, mit denen die Arbeits- und Fertigungsrationalisierung vorangetrieben wurde (vgl. Womack/Jones/ Roos 1990; Imai 1986; Sperling 1994). "Vermeidung von Verschwendung" und

"Delegation von Verantwortung" sind für die europäischen Hersteller nach wie vor die wichtigsten Ansatzpunkte, um sich vor allem im erweiterten EU-Markt und in der Asien-Pazifik-Region zu behaupten. Neben einer massiven Arbeits-rationalisierung werden aber auch der Technikeinsatz und die Automatisierung weiter vorangetrieben.

Der Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit der europäischen Automobil-industrie hängen jedoch besonders stark vom gemeinsamen Grundverständnis der Industrie, Politik und Gewerkschaften über die Zukunft des Standortes Europa ab. Wir müssen damit rechnen, daß eine *Standortsicherung in Westeuropa* nicht ohne eine weitere Reduzierung von Arbeitsplätzen in der europäischen Automobil- und Zulieferindustrie vonstatten gehen wird. In Nordamerika haben wir die Einschnitte im Beschäftigungsvolumen bereits erlebt; auch in der japanischen Automobil- und Zulieferindustrie bewegt sich der Trend in diese Richtung. Hinzu kommt, daß gravierende Produktionskosten-unterschiede bei gleicher Qualität zwischen *west- und osteuropäischen Standorten* sich auch durch exorbitante Produktivitätssprünge nicht mehr auffangen lassen. Vor allem infolge der Öffnung nach Osteuropa müssen wir uns weitaus schneller als bisher darauf einstellen, daß viele Produkte bei uns nicht mehr wettbewerbsfähig produziert werden können.

### **Die Arbeits- und Betriebszeiten werden weltweit auseinanderdriften**

Zur Verbesserung der Kapital- und Arbeitsproduktivität wird die Automobil- und Zulieferindustrie - soweit dies noch nicht geschehen ist - weltweit die *Arbeits- und Betriebszeiten* weiter entkoppeln (Lehndorf/Bosch 1993). Dadurch werden sich bei global langsam sinkendem Arbeitszeitvolumen die Maschinen-laufzeiten weiter erhöhen. Die Arbeitszeiten sollen nach den Vorstellungen der Automobilindustrie möglichst den Verkaufs- bzw. Konjunkturzyklen angepaßt werden. Kollektive Arbeitszeitverkürzungen, kontinuierliche Schichtsysteme, Verlängerung der individuellen Tagesarbeitszeit, Ausdehnung betrieblicher Wochenarbeitszeiten und vermehrte Teilzeitarbeitsplätze lassen sich zwar tendenziell mit zur Beschäftigungssicherung und zur Verhinderung des Know-How-Abflusses einsetzen, dennoch wird sich nach Planungen japanischer Ingenieure bis Ende dieses Jahrzehnts das Beschäftigungsvolumen in den Automobil-

werken pro Schicht auf etwa ein Drittel verringern (Graves 1986: 25). Differenziertere und unstetigere Marktentwicklungen werden weltweit vor allem zu erheblichen Ungleichzeitigkeiten und Schwankungen bei den Maschinenlaufzeiten zwischen Werken und Herstellern beitragen.

### **Das Beschäftigungsvolumen wird sich in der Automobilindustrie neu verteilen**

In den OECD-Ländern verdient fast jeder 6. bis 7. Arbeitnehmer seinen Lebensunterhalt durch das oder mit dem Automobil. Auch weltweit wird die *Beschäftigung* in der Automobilindustrie noch weiter zunehmen, jedoch bei regional unterschiedlichen Entwicklungen.

In den traditionellen Produktionsregionen der Triade wird trotz der zu erwartenden Produktionssteigerungen und kontinuierlichen Arbeitszeitverkürzungen ein weiterer Arbeitsplatzabbau stattfinden. In Europa rechnet man bis zum Jahr 2000 inklusive der vor- und nachgelagerten Bereiche mit dem Verlust von rund 1 Million Arbeitsplätzen (Berger/Servatius 1994: 23).

In den neuen Wirtschaftsregionen (z.B. Asia-Pazifik, Indien, Lateinamerika) wird die Beschäftigung im Automobilsektor infolge des relativ niedrigen technischen Fertigungsniveaus sprunghaft ansteigen. In den OECD-Ländern kann auch der starke Trend zum *outsourcing*, d.h. die Reorganisation der gesamten Zulieferpyramide durch einen erweiterten Kreis von System- und Plattformlieferanten, den steigenden Personalüberhang in den Automobilwerken nicht ausgleichen. Denn die System- und Plattformfertigung wird zunehmend auf *global sourcing* beruhen, womit positive Beschäftigungseffekte eher in Drittländern ausgelöst werden dürften.

Generell läßt sich die globale Entwicklung in der Automobil- und Zulieferindustrie wie folgt zusammenfassen:

- Die Automobilproduktion und der Bestand werden weiter wachsen.
- Die Produktionsanteile werden in den Stammländern der Automobilindustrie zugunsten neuer Standorte weiter schrumpfen.
- Das Beschäftigungsvolumen wird dadurch in den Industrieländern weiter abnehmen.
- Management- und Unternehmenskulturen werden sich ändern.

- Unternehmenskonzentrationen und globale Dezentralisierungen großer Unternehmen (*downsizing*) schreiten voran.
- Durch vermehrte Systemzulieferanten wird sich die Wertschöpfungspyramide neu ordnen.
- Die Automobile werden umwelt- und ressourcenschonender.
- Der Einsatz neuer Materialien und Verfahren nimmt zu.
- Moderne Verkehrsmanagementsysteme werden Verkehrsengpässe in den Industrieländern weiter reduzieren; in den Schwellenländern wird das Verkehrschaos eher noch steigen.
- Die Koordination und die Schnittstellen zwischen den Verkehrsträgern werden sich verbessern.
- IuK-Geräte und -Dienstleistungen rund um das Auto werden zu den wachstumsstärksten Zukunftsmärkten gehören.

*Globalisierung* erfordert in zunehmendem Maße globale Verantwortung und eine globale Bereitschaft zu einer friedlichen und sozialverträglichen Entwicklung. Auch in der Automobil- und Zulieferindustrie dürfen die unterschiedlichen sozialen Standards an den Produktionsstandorten nicht ausgeklammert werden. Für die Automobil- und Zulieferindustrie, die Politik und die Gewerkschaften in Europa entstehen dadurch neue Herausforderungen, die im Interesse *aller* gelöst werden müssen, wenn wir uns hier in Europa nicht von einer friedlichen und sozialen Zukunft verabschieden wollen:

Die *Industrie* muß sich auf den globalen Wettbewerb einstellen, sie muß globale Marktpräsenz beweisen.

- Mit *lean manufacturing*-Strukturen und -Kulturen müssen überholte Organisationsstrukturen erneuert werden.
- Mit *outsourcing*-Konzepten darf die Substanz und Kompetenz von Betrieben nicht zerstört werden.
- Verkürzte Produktzyklen erfordern eine hohe Anpassungsfähigkeit.
- Durch schnelle Innovationssprünge muß ein Marktvorsprung erreicht werden.
- Wissensbasierte Produkte und Verfahren verdrängen mehr und mehr erfahrungsbasierte Strukturen und Abläufe.
- Internationale Kooperationen und Netzwerke müssen systematisch ausgeweitet werden, regional begrenzte Märkte gehören der Vergangenheit an.



- Strategische Allianzen gewinnen für die Zukunftssicherung von Unternehmen an Bedeutung.

Die *Politik* muß wirksamere internationale Anti-Dumping-Instrumente entwickeln.

- Innovative Unternehmen im Mittelstand müssen stärker gefördert werden.
- Problemlösende Investitionen zum Schutz der Umwelt müssen stärker begünstigt werden.
- Die Bedingungen zur Entwicklung und zum Einsatz umweltgerechter Fahrzeugsysteme müssen verbessert werden.
- Der Arbeits- und Gesundheitsschutz muß verbessert und praktikabler gestaltet werden.
- In der EU muß auf die Umsetzung der ILO-Konventionen gedrängt werden.
- Bildung und Ausbildung müssen verstärkt und den veränderten Umfeldbedingungen angepaßt werden.
- Unnötige bürokratische Hemmnisse müssen in Europa weiter abgebaut werden.

Für die *Gewerkschaften* in Europa muß die Forderung nach Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen durch intelligente problemlösende Investitionen höchste Priorität haben.

- Eine grenzüberschreitende Neugestaltung der Arbeits- und Betriebszeiten ist unerlässlich, für Arbeitsverhältnisse müssen vergleichbare Standards gesetzt werden.
- Gruppenarbeit und KVP-Maßnahmen müssen mitgestaltet werden, die Gestaltungskompetenz der Interessenvertretungen muß dazu erhöht werden.
- Unternehmensstrukturen und -kulturen müssen beteiligungsorientiert und sozialverträglich erneuert werden.
- Zeitgemäße Entlohnungssysteme sind dringend erforderlich.
- Die Mitbestimmung in Europa muß weiter ausgebaut werden.
- Die internationale Zusammenarbeit der Gewerkschaften und betrieblichen Interessenvertretungen muß forciert werden.

## Literatur

- ACEA (1991): Die Zukunft der europäischen Automobilindustrie. Manuskript
- Belzer, Volker, Ben Dankbaar (1994): Trends in der europäischen Automobilindustrie, Gelsenkirchen
- Berger, Roland, Hans-Gerd Servatius (1994): Die Zukunft des Autos hat erst begonnen, München
- Boston Consulting Group (1990): The EC Automotive Components Sector in the Context of the Single Market, London
- Goeudevert, Daniel (1990): Die Zukunft ruft, Herford
- Graves, Andrew (1986): Technology Challenges Facing the Motor Industry, Sussex
- Hammer, Michael, James Champy (1993): Business Reengineering, Frankfurt a.M.
- Imai, Masaaki (1986): Kaizen, New York
- Lehndorff, Steffen, Gerhard Bosch (1993): Autos bauen zu jeder Zeit, Berlin
- McKinsey (1989): Steering the European Car Industry through the 1990s, o.O.
- Schmidtheiny, Stephan (1992): Kurswechsel, München
- Sperling, Hans Joachim (1994): Innovative Arbeitsorganisation und intelligentes Partizipationsmanagement, Bochum
- VDI-nachrichten (1993): Ausgabe vom 19. November
- Vester, Frederick (1990): Ausfahrt Zukunft, München
- Womack, James, Daniel T. Jones, Daniel Roos (1990): The Machine That Changed the World, New York

## **Die Zulieferphilosophie der Ford Werke AG aus der Sicht des Betriebsrates**

Der Gesamtbetriebsrat der Ford Werke beschäftigt sich mit der Frage der Fertigungstiefe seit den siebziger Jahren, als insbesondere das englische Management antrat, die gesamte europäische Ford-Organisation unter seine Kontrolle zu bringen. Seit dieser Zeit haben die Betriebsräte gelernt, für die Erhaltung der Arbeitsplätze in Deutschland zu ringen, und wir haben an verschiedener Stelle davon bereits berichtet. Hervorheben möchte ich unseren Beitrag im Sammelband "Zulieferer im Netz": "Die weltweite Verflechtung konzerneigener und selbständiger Lieferbetriebe im Hause Ford"<sup>1</sup>. In dem Aufsatz berichteten wir über unsere Erfahrungen vor allem in den achtziger Jahren mit unserem heutigen Thema. Ich möchte daraus einige Eckpunkte einleitend wiederholen, da diese auch die Basis für meine weiteren Ausführungen darstellen.

In diesem Beitrag berichteten wir einmal über die globalen Strategien und Planungen zu neuen Produkten und zum Materialeinsatz im Weltkonzern, die seit Beginn der sechziger Jahre zuerst zögerlich, dann aber mehr und mehr an Bedeutung erlangten. Wir berichteten auch über einen weltweit einheitlichen Standard zur Qualitätssicherung, den sogenannten Q 101, der nun für alle eigenen Werke und beim neuen Modell Mondeo auch für alle Lieferanten Gültigkeit besitzt. Allein im Werk Genk, der Produktionsstätte des Mondeo, gibt es für dieses Modell 1200 Qualitätssicherungspläne mit den entsprechenden Kontrollmaßnahmen. Bestandteil dieser Qualitätssicherungsmaßnahmen war auch eine Neuordnung der Mitarbeiter-, Händler- und Lieferantenbeziehungen mit der Betonung auf Schaffung partnerschaftlicher Verhältnisse. Bereits 1988 war

---

1 Jürgen Aigner und Wilfried Kuckelkorn, in: Hans Gerhard Mendius, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln, 1990, S. 131 - 140

es uns gelungen, mit dem europäischen Konzernmanagement eine Vereinbarung zur Sicherung des Standortes Deutschland abzuschließen, in der sich das Management verpflichtete, alle europäischen Investitionspläne mit dem deutschen Betriebsrat zu beraten, so daß dieser nun die Gelegenheit hat, mit eigenen Vorstellungen nachteiligen Auswirkungen dieser Pläne entgegenzuwirken. Teil dieser Vereinbarung ist es auch, daß der Betriebsrat regelmäßig die europäischen Stückkostenvergleiche und Qualitätsanalysen erhält, so daß er sich ein objektives Bild der deutschen Wettbewerbsfähigkeit machen kann. Die Vergleiche beziehen sich dabei nicht nur auf die Fertigungskosten, sondern auch auf alle anderen wichtigen Kostenaspekte, wie z.B. die Entwicklungskosten.

Seither hat der Konzern weiter rationalisiert und seine Belegschaft, vor allem in den Angestelltenbereichen, selbst während der Phase der Hochkonjunktur kräftig reduziert. Zwischen 1989 und heute verringerte sich die Belegschaft in Europa von ca. 110.000 auf 80.000. Die Fertigungstiefe reduzierte sich dabei weiter, wobei spektakuläre Auslagerungen vermieden wurden; hauptsächlich werden neue, zusätzliche Fahrzeugsysteme, wie z.B. die Antischlupfregelung, beim Lieferanten gefertigt. Ford verfolgt dabei eine Strategie der Lieferantenkonzentration auf wenige, weltweit präsenzte Zulieferer, die nicht nur in Europa, sondern auch in Nord- und Südamerika vor Ort auch wirklich "Just-in-time" liefern können, die aber auch selber entwickeln, und für die dann zukünftig weltweit ein Ford-Einkäufer zuständig ist. Am Beispiel unserer amerikanischen Muttergesellschaft brachte dies beim Mondeo eine Reduzierung auf 277 Lieferanten; das Vorgängermodell, der Tempo/Topaz, konnte noch 700 Lieferanten verzeichnen. Diese Strategie führte aber auch dazu, daß z.B. in Europa der Anteil der nationalen Lieferanten am Einkaufsvolumen in den achtziger Jahren um ca. 30% zurückging.

Die neue Partnerschaft entsteht durch Einbindung des Lieferanten in ein multi-funktionales Team, bestehend aus Vertretern der Entwicklung, der Fertigung, des Verkaufs und des Einkaufs. Sogenannte TACM(*Total Acquisition Cost Model*)-Analysen bewerten nicht nur, wie bisher, die Kosten und die Einhaltung der Materialqualität, sondern auch die Fähigkeit des Lieferanten zur organisatorischen Sicherung der Qualitätsvorgaben und die Funktionalität der Produkte. Die Ford-Konzernleitung meint, mit diesem System einen Quantensprung in den Beziehungen zu den Lieferanten getan zu haben. Gemeinsame Schulungen zum TACM-System mit Lieferanten, gemeinsame Sitzungen des

Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses vor Ort und gemeinsame Wertanalyse-Workshops sollen die ungeteilte Verantwortung des Herstellers und des Lieferanten betonen. Das oft unfruchtbare Suchen der Schuld beim anderen bei auftretenden Problemen soll der Vergangenheit angehören, dafür hat man nämlich immer weniger Zeit.

Denn die Hersteller-Lieferantenbeziehungen sind weiter dem dynamischen Druck des Marktes ausgesetzt. Ausgehend vom Mekka der Kundenwünsche, Japan, ist heute das Fertigen eines Autos genau nach den Wünschen eines Kunden und innerhalb von 4-6 Wochen nicht mehr zeitgemäß. Der moderne Kunde hat neue Maßstäbe für die Ungeduld gesetzt und verlangt, schenkt man den Marktforschern Glauben, sein Auto spätestens 2 Wochen nach seiner spezifizierten Bestellung vor seiner Tür. Hier hört nun auch der kleinste Rest von Dominanz der Automobilhersteller auf. Die Kette von der Bestellung über die Materialanlieferung und Herstellung bis zum Händler ist nun so kurz, daß wirklich kein Beteiligter noch irgendwelche Sonderwünsche oder gar Vorrechte geltend machen kann.

Es muß alles laufen wie am Schnürchen, und selbst die einst so mächtigen Fertigungsbosse der Automobilindustrie müssen sich der stringenten Ordnung dieses superbeschleunigten Bestellprozesses unterordnen. Für diesen Prozeß gibt es eine Gesamtkostenrechnung, und die allein ordnet letztlich die Aufgaben nicht nur inhaltlich, sondern auch zeitlich präzise zu. Spätestens hier muß dann die oft reklamierte, aber nicht immer realisierte Partnerschaft zwischen Hersteller, Lieferanten und Händlern von allen Beteiligten voll verinnerlicht sein.

### **Wo steht hier nun der Betriebsrat?**

Interessenvertretung bedeutet in diesem aggressiven Wettbewerbsmarkt vor allem Arbeitsplatzsicherung und mitwirkende Gestaltung bei der Neuplanung der Arbeitsprozesse. So hatte unser Betriebsrat entscheidenden Anteil an der Neugestaltung der Motorenfertigung, bei der im neuen Kölner Werk die Arbeitsgruppenorganisation nun vollständig realisiert wurde, übrigens gegen den jahrelangen Widerstand einiger Führungskräfte. Jetzt, da dieser Standort weltweite Reputation bezüglich Kosten und Qualität erlangt und ständig

steigende Exportvolumina zu verzeichnen hat, zeigt sich die Richtigkeit dieser Art von Interessenvertretung. Zwar ist die Anzahl der Arbeitsplätze absolut und relativ gesunken, wäre das Arbeitsgruppenmodell des Betriebsrates aber nicht realisiert worden, hätte heute der Kölner Standort ca. 2.000 Arbeitsplätze weniger. Ein Rückzug des Betriebsrates auf eine nur reagierende Interessenschutzpolitik hätte nicht einmal kurzfristig Aussicht auf Erfolg, da der Konzern bestimmte Produktionsanteile schnell verlegen kann. Trotz der sogenannten hohen Lohnkosten konnte sich der Kölner Standort im internationalen Vergleich sehr gut behaupten, weil er bei den Lohnstückkosten, bei der Qualität und bei der Einhaltung der einmal zugesagten Liefertermine weiter wettbewerbsfähig ist. Bei der internationalen Verflechtung der arbeitsteiligen Konzernaktivitäten ist es eben besonders wichtig, einmal gegebene Zusagen über Kosten, Qualität, aber insbesondere bei den Terminen, auch längerfristig einzuhalten.

Dabei mag aus der Sicht der Konzernleitung ein mitgestaltender Betriebsrat sehr wohl als Aktivposten gesehen werden. Denn die bürokratischen Strukturen eines Großkonzerns wachsen wie die Arme eines Polypen immer wieder nach, und man kann aus der Mitarbeit des Betriebsrates auch Gewinne ziehen, wie das Beispiel unserer neuen Betriebsvereinbarung über Werkverträge zeigt, wenn man dessen Vorschläge zur Verbesserung der Arbeitsprozesse berücksichtigt. In dieser Vereinbarung wird dem Betriebsrat ein Prüfrecht eingeräumt, wenn bestimmte Arbeiten mittels Werkvertrag an Lieferanten transferiert werden. Es zeigt sich hier immer wieder, daß allzu willfähige Manager ohne fundierte Kosten-Nutzenanalyse Entscheidungen zur Auftragsvergabe treffen wollen, wenn von der Konzernspitze die Verringerung der Fertigungstiefe angeordnet wird. Damit dies nicht geschieht, versucht der Betriebsrat wegen der Komplexität der dabei aufgeworfenen Fragen, mit Hilfe von ihm nahestehenden Experten diese Analyse nachzuvollziehen. Selbstverständlich führen diese Analysen dazu, daß in einigen Fällen in der Tat der Nachweis gelingt, daß die Auftragsvergabe an den Lieferanten vorteilhaft ist. Da bisher auch Benachteiligungen für die betroffenen Beschäftigten bei diesen Fällen ausgeschlossen waren, konnten Konflikte bei Auftragsvergaben an Lieferanten vermieden werden. Beispiele der jüngeren Vergangenheit sind hier die Auslagerung von einigen Schmiedeaktivitäten und die Sitzherstellung für den Fiesta. Eine Zusammenarbeit mit den Betriebsräten der Lieferanten schließen wir dabei nicht aus, doch hat sich diese bisher fast ausschließlich auf Fragen der laufenden Produktion beschränkt.

Ford versucht also, seine Wettbewerbsfähigkeit über die Zusammenarbeit mit kompetenten Lieferanten zu verbessern. Das bedeutet im Einzelfall eine Reduzierung von Arbeitsplätzen im Kölner Standort. Weitergehende Einsparungen, insbesondere Lohnkürzungen, konnten aber verhindert werden. So hat der Betriebsrat kürzlich eine Vereinbarung mit der Geschäftsleitung getroffen, die neben einer Zusage über Investitionen von 7,5 Mrd. \$ für die folgenden fünf Jahre eine teilweise Anrechnung zukünftiger Tarifierhöhungen zum Inhalt hat. Die Auslagerungsdebatten des vergangenen Jahrzehnts haben den Betriebsrat nicht entmutigt. Die intensive Beschäftigung mit Kosten, mit Problemen der Qualität und der Termine haben bei uns eine weitaus präzisere Sicht der Schwachstellen, aber auch der starken Seiten unserer Firma geschaffen, eine Sicht, die unserer Meinung nach eine optimalere Interessenvertretung erlaubt.

Zusammenfassend bewertet der Betriebsrat die Aktivitäten zur Verbesserung der Beziehungen zu unseren Lieferanten recht positiv. Frühere Befürchtungen, daß sich dadurch wesentlich Arbeitsumfänge verlagern könnten, haben sich eher als gegenstandslos erwiesen. Wir sehen unsere Haltung aber auch bestärkt durch die Vorschläge der IGM, die einen sinnvollen Ablauf der notwendigen Reorganisation über Unternehmensgrenzen hinweg zum Inhalt haben, Vorschläge, die "Der Gewerkschafter" in seiner Aprilausgabe 1994 wie folgt umreißt:

1. Der Rückgang des Arbeitsvolumens muß durch eine entsprechende Arbeitszeit- und Beschäftigungspolitik ausgeglichen werden.
2. Statt Auslagerungs-Ideologie um "jeden Preis", statt kurzatmiger Kostenkalkulation muß die Fertigungstiefe pragmatisch, mit Berücksichtigung der Folgekosten und unter Beteiligung der Arbeitnehmervertretung abgegrenzt werden.
3. Es muß eine faire Lasten- und Erfolgsteilung, eine Wertschöpfungspartnerschaft zwischen Endherstellern und Zulieferern erreicht werden anstelle eines kurzsichtigen Ausspiels der Marktmacht.

Keineswegs darf es dabei zu einer Entsolidarisierung zwischen den Arbeitnehmern verschiedener Betriebe und Unternehmen, wie bei den japanischen Betriebsgewerkschaften, kommen, was durch eine neuere Untersuchung der Kölner Universität wiederum bestätigt worden ist.

Der Preis, den wir für die ständige Arbeitsplatzvernichtung bezahlen, mag für unser Beispiel gerade noch erträglich sein; die massenhafte Arbeitslosigkeit in unseren demokratischen Gesellschaften, den sogenannten westlichen Wohl-

standsländern, ist dennoch ein Skandal. Wenn im Zuge des Konzentrationsprozesses am Ende mehr als 50% der Lieferanten ausgeschieden sind, so bedeutet dies allein in Deutschland mehr als 100.000 verlorengegangene Arbeitsplätze, ganz zu schweigen von den noch größeren Arbeitslosen im Ausland. Große Weltkonzerne oder der Wirtschaftschauvinismus einiger Staaten bestimmen, wo, wie und wieviel gearbeitet wird, und die nationale, souveräne Wirtschaftspolitik der EU-Länder degeneriert zu einer Petitesse. Demokratieferne Kommissionen und Ministerräte bestimmen nach unkontrollierbaren Maßstäben, wieviel Markt (so wie beim Automobil) oder wie wenig Markt (so wie bei der Landwirtschaft) stattzufinden hat. In diesen Zeiten des Niedergangs gesellschaftlicher Vernunft muß dann jeder seinen Überlebenskampf selbst organisieren, es wird der Stärkere siegen, und die Solidarität bleibt auf der Strecke. So hat der Präsident des Bundeskartellamtes in einem kürzlich erschienenen Interview in der Zeitschrift "AutoMotorSport" die Gefahr eines Verfalls der Sitten und den Verlust der Rechtskultur heraufbeschworen, als er über die derzeitigen Hersteller-Lieferanten-Beziehungen befragt wurde. Ich meine, die wesentliche Ursache liegt in der völlig unterschiedlichen Bewertung des Wohles der Konsumenten einerseits und der Produzierenden andererseits.

Während der größte Teil der Aktivitäten der Europäischen Kommission auf eine weitere Besserstellung, ja Verhätschelung des Konsumenten gerichtet ist, kommt die soziale und demokratisch-solidarische Komponente zu kurz. Am Ende dieser Politik schämt sich dann keiner mehr, auf Teppichen von Kinderhand geknüpft herumzutrapeln und gar damit zu prunken. In der Gatt-Vereinbarung fehlen wirksame Sozialklauseln, so ist es nur folgerichtig, wenn in einigen Ländern bereits die Kinder ihre Eltern von den Arbeitsplätzen verdrängen. Und es bedarf keiner großartigen Fähigkeit zur Vorhersage, um eine weitere Verarmung der Arbeitnehmer auch bei uns in Europa vorherzusagen. Ich habe diesen kurzen Exkurs über die gesellschaftliche Notwendigkeit einer weltweiten Arbeitsteilung, die allen Regionen dieser Welt eine Chance für ein menschenwürdiges Leben läßt, deswegen gemacht, weil ich der festen Überzeugung bin, daß wir in den Betrieben und wir als Betriebsräte den Kampf gegen die Massenarbeitslosigkeit weder führen noch gewinnen können. Wir können, wie unser Beispiel zeigt, nur die schlimmsten Auswirkungen der Rationalisierung für unsere Kolleginnen und Kollegen verhindern.



## Nicht nur Verschwendung.

### Über Redundanz und *slack* in der schlanken Produktion<sup>1</sup>

#### Vorwort

Mitprovoziert durch leichtfertige Formulierungen der MIT-Studie, etwa daß die schlanke Produktion "von allem nur die Hälfte" benötige (Womack/Jones/ Roos 1991: 19), hat sich ein allgemeines Verständnis der "schlanken Produktion" verbreitet, das die japanische Produktionsphilosophie mit dem Abbau von Redundanz - ihrerseits als "Verschwendung" bezeichnet - identifiziert. Mehr noch: Dem erfolgreichen Begriff *lean production* sind auf dem Fuße die Schlagworte *lean management*, *lean organization* und letztlich auch *lean society* (Loos 1993) gefolgt. Hier geht es offenbar nicht nur um die Ausstrahlungskraft des Adjektives *lean*, sondern auch um eine implizite These: daß eine schlanke Produktion nicht ohne eine parallele Verschlankeung der Organisation und ihrer Umwelt, also der Gesellschaft, erfolgreich umgesetzt werden kann.

Der Beitrag setzt sich mit dieser beschränkten und irreführenden Rezeption der japanischen Organisationsprinzipien auseinander. Nach einer kurzen Darlegung des Problems und der Fragestellungen (I) werden die Begriffe "Redundanz" und "*organizational slack*" einführend diskutiert (II), um danach ihren Ursprung und ihre Bedeutung in den westlichen (III) und japanischen (IV) (Automobil)Unternehmen vergleichend zu betrachten. Darauf aufbauend wird die These vertreten, daß die schlanke Produktion eine "fette", redundante Organisation voraussetzt - wohlgerneht: auch in Japan - und daß diese organi-

---

1 Der Beitrag ist zuerst erschienen in: Bruno Cattero u.a. (Hrsg.): Zwischen Schweden und Japan. Lean Production aus europäischer Sicht, Münster 1995, S. 48-71. Für ihre Kommentare zu einer ersten Fassung dieses Beitrags und ihre hilfreichen Anregungen danke ich Ulrich Voskamp und Siegfried Roth.

satorische Redundanz in enger Relation zur spezifischen Umwelt des Unternehmens steht. Vor diesem Hintergrund werden dann abschließend (V) die möglichen Entwicklungen der schlanken Produktion in Japan und in Europa umrissen.

## **I. Das Problem: Wie schlank ist die schlanke Produktion?**

Als Ausgangspunkt unserer Ausführungen kann durchaus jene Zuspitzung gelten, mit der die MIT-Forscher die schlanke Produktion zusammenfassen: "von allem nur die Hälfte". Sie würde bedeuten, beim Übergang zur Schlanken Produktion alles - Zeit, Kapital, Material, Arbeit - zu halbieren, weil nur so diese Faktoren optimal eingesetzt würden. "Optimal" wird also mit "schlank" gleichgesetzt. Aber was bedeutet optimal?

Argumentiert man ausschließlich unter dem Aspekt der Kostenminimierung, dann bedeutet optimal, daß die für die Produktion benötigten Ressourcen ausschließlich als Funktion des vorgesehenen Produktionsvolumens gesehen werden. Dies scheint auf den ersten Blick eine einleuchtende Regel zu sein - ihre strikte Anwendung allerdings würde die Funktionsfähigkeit eines Unternehmens sehr schnell untergraben. Denn: Würde man wirklich nur in diesen Kategorien denken, so käme man nicht nur zu einer Halbierung der Kosten, sondern auch zu einer Annullierung der Spielräume des Unternehmens. Es könnte weder auf unerwartete Schwankungen des vorgesehenen Produktionsvolumens reagieren, noch mit ebenfalls nicht vorhersehbaren Veränderungen der Produktionsbedingungen (Fehlen von Material, technische Probleme usw.) umgehen, weil es nicht über die dafür notwendigen Ressourcen verfügte. Was also auf den ersten Blick als optimal erscheint, kann sich unter strategischen Gesichtspunkten als völlig verfehlt erweisen und Kosten und Verluste von beträchtlichem Ausmaß verursachen.

Diese alte Kritik an der klassischen ökonomistischen Organisationstheorie führte zu folgender Schlußfolgerung: Um Varianzen ausgleichen zu können, muß das Unternehmen über ein Mehr an Ressourcen verfügen, die im richtigen Augenblick ins Spiel gebracht werden können. Treffend wurde es in der angelsächsischen Organisationstheorie als *organizational slack* bezeichnet, der etwas metaphorisch als "organisatorischer Speck" verstanden werden kann - also

gerade das Gegenteil von "Schlankheit".<sup>2</sup> Hinter dem Begriff steht ein organisationstheoretisch wie auch führungspraktisch grundsätzliches Dilemma, das Thompson (1967) als "administratives Paradox" bezeichnete. Es besteht darin, daß jede Organisation, um effizient zu sein und zu bleiben, gehalten ist, gleichzeitig Kontinuität und Sicherheit einerseits und Flexibilität und Wandel andererseits zu garantieren. Beide Notwendigkeiten scheinen auf den ersten Blick unvereinbar. Die Auflösung des Paradoxes sieht Thompson im zeitlichen Verlauf: Auf kurze Sicht ist das Management bestrebt, Unsicherheiten zu reduzieren und Kontinuität zu garantieren, mittel- und langfristig versucht es, die Anpassungsfähigkeit zu erhalten und damit größere Flexibilität zu erreichen. Zu diesem Zweck, darüber ist man in der Organisationstheorie einig, legt man absichtlich überschüssige Ressourcen an. Allerdings: Da sie Kosten verursachen, solange sie nicht gebraucht werden, stellt sich immer die Frage, ob es sich dabei um *Verschwendung* handelt oder um *Weitblick*.

Die schlanke Produktion, wie der Name selbst verrät, scheint hingegen von jeglichem Paradox und entsprechenden Sorgen frei zu sein. Folgt man dem Prinzip von "Null-Puffer/Null-Fehler" und verwirklicht es mithilfe des *just in time* als organisatorischer Technik, dann erscheint jede "überschüssige Ressource" ausschließlich als Verschwendung und wird als solche beseitigt. Gleichzeitig besteht die Anziehungskraft der schlanken Produktion gerade in ihrer Fähigkeit, Innovation und Flexibilität zu gewährleisten - und zwar in erheblich kürzeren Zeitspannen als in der traditionellen Massenproduktion. Demgegenüber wird das Thompson'sche Paradox anscheinend obsolet oder als "fordistisch" relativiert. Offen bleibt jedoch die Frage, wie die schlanke Produktion ihre von den MIT-Autoren selbst betonte "Fragilität" abschirmt: Greift sie dazu ausschließlich auf die sozio-kulturellen Faktoren Japans zurück, dann ist ihre Universalität und Übertragbarkeit schwer zu vertreten. Erkennt man umgekehrt dem "organisatorischen Paradox" eine gewisse Plausibilität und Universalität zu, dann stellt sich die Frage: "Wie schlank ist die schlanke Produktion tatsächlich?"

---

2 Buchstäblich bedeutet *slack* das Vorhandensein einer Bewegungsfreiheit ("Spiel") von zwei ineinandergreifenden oder nebeneinanderliegenden Getrieben. Diese schon in sich suggestive Bedeutung ist in der organisatorischen Entscheidungstheorie bis zum Synonym von "Reserve" erweitert worden. Siehe dazu ausführlicher Teil II.

## II. *Slack* und Redundanz: Geschwister, aber nicht Zwillinge

Jegliche Form von Redundanz als "Verschwendung" abzuwerten, wird dem Begriff nicht gerecht. Ebenso wenig ist jedoch eine Gleichsetzung mit *slack* legitim, wenn auch zu beiden Worten eine Verwandtschaftsbeziehung besteht. Grund ist die dem Terminus Redundanz immanente Ambivalenz:

"In der Informationstheorie und Nachrichtentechnik [ist Redundanz] Bezeichnung für das Vorhandensein von [übermittelten] Informations-elementen, die "eigentlich" überflüssig sind, d.h. keine zusätzliche Information enthalten, die beabsichtigte Information jedoch u.U. stützen, z.B. gegen (bei der Übermittlung auftretende) Fehler sichern (sog. *förderliche Redundanz*, im Gegensatz zur *leeren Redundanz*, die keinerlei Nutzen mit sich bringt)." (Meyers Enzykl. Lexikon, 1980)

Einerseits sorgt die Redundanz dafür, daß der wahrscheinliche Verlust an Informationen bei der Übermittlung sich nicht negativ auf das Verständnis der Information auswirken kann. In diesem Fall handelt es sich um einen positiv zu wertenden strategischen Überschuß. Als solcher hat der Begriff Redundanz Anwendung in verschiedenen Wissenszweigen gefunden: Biologie, Ingenieurwissenschaften, Kybernetik, Systemtheorie - um nur einige zu nennen (Grabher 1992). Abgeleitet aus der letzteren unterscheidet man auch in den Organisationen zwischen verschiedenen Formen von förderlicher Redundanz (Tabelle 1).

Andererseits, und im Gegensatz zu diesen wissenschaftlichen Anwendungen, sind die gängigen Deutungen des Begriffs Redundanz eher negativ besetzt und beziehen sich auf die "leere" Version. Synonyme von Redundanz und redundant wie Überfluß ("über den eigentlichen Bedarf hinausgehende Menge") bzw. überflüssig ("für einen Zweck nicht förderlich und ihm nicht dienlich, daher überzählig und unnütz")<sup>3</sup> prägen seine alltägliche Bedeutung und sind am weltweiten Erfolg der Formel "schlanke Produktion" durchaus nicht unbeteiligt. Daran sollte auch ein jüngster Versuch, die Redundanz als unverzichtbare Größe in den Prozessen betrieblicher und regionaler Entwicklung zu rehabilitieren (Grabher 1992), nicht viel ändern. In seinem provozierenden Titel "Lob der Verschwendung" steckt nämlich die immanente Ambivalenz der Redundanz: Sie ist durchaus *positiv*, wenn sie Funktionssicherheit durch Nutzungspotentiale

---

3 Beide Definitionen stammen aus dem Duden (1983).

aufbaut, sie kann jedoch *negativ* sein - nämlich Verschwendung -, wenn sie diesem Zweck nicht dient.

**Tabelle 1:** Formen von Redundanz in der Organisation

REDUNDANZ VON TEILEN <sup>1</sup>	Menschen bekommen eine bestimmte Aufgabe zugeteilt und funktionieren wie Teile einer Maschine. Die Funktionssicherheit wird durch Austausch, Hinzufügung, Verdoppelung von Teilen hergestellt (mechanistisches Organisationsbild/Fremdorganisation).
REDUNDANZ VON FUNKTIONEN <sup>1</sup>	Menschen üben eine Vielzahl von Funktionen aus - allein oder in Arbeitsgruppen. Die Funktionssicherheit des Systems wird durch Erhöhung der Funktionsredundanz in den Teilen hergestellt (organisches Organisationsbild/ Selbstorganisation).
REDUNDANZ VON BEZIEHUNGEN <sup>2</sup>	Die Funktionssicherheit des Systems wird durch die Vielzahl der Beziehungen unter den einzelnen Elementen gewährleistet: sie sorgt dafür, daß interne und/oder externe Störungen nicht voll auf einzelne Subsysteme durchschlagen, sondern sich auf mehrere und womöglich "lose gekoppelte" (statt eng verkettete) Subsysteme verteilen und somit besser abgefangen werden können.

Quelle: 1) Staehle (1991:323); 2) Vgl. Staehle (1991: 323 f.) und Grabher (1992).

Betrachtet man nun den *organizational slack*, so liegen die Probleme eher im Wort als im Konzept. Das Wort leidet nämlich an seiner metaphorischen Besonderheit. Klingt es auf Englisch offenbar prägnant, ist es in andere Sprachen schwer zu übersetzen. Benutzt man es als Fremdwort, dann muß man es immer wieder erklären. Demzufolge wählt man oft, wenn nicht sogar immer, zwei andere gängigere und miteinander synonyme Wörter: *Überschuß* und *Redundanz*. Ein Beispiel hierfür ist die folgende Definition: "Der organisatorische Slack ist das Bestehen eines Überschusses an Ressourcen (zeitlich, finanziell, menschlich), der über das unmittelbar Notwendige hinausgeht" (Staehle 1991: 314). Das Risiko dieser Gleichsetzung von *slack* und *Überschuß/Redundanz* ist vor allem die Übertragung der *negativen* Konnotation der beiden ambivalenten Begriffe, während der theoretische Gehalt des *slack* ausschließlich *positiv* ist. Wenn er einer Ressource entspricht, die zur Absicherung von Flexibilität und Handlungsspielräumen angelegt wird, dann handelt es sich

zwar um einen Überschuß, dieser ist jedoch besonderer und eindeutiger Art und seine einzige unmißverständliche Übersetzung scheint uns "*Reserve an Ressourcen*". Die mögliche Natur einer Ressource als *slack* ist nicht allein durch ihr Überschüssig-Sein bestimmt: dies ist die klassische notwendige, aber nicht hinreichende Voraussetzung. Betriebswirtschaftlich und organisationstheoretisch betrachtet bestehen zwei Bedingungen - die eben auch für den umgangssprachlichen Begriff "Reserve" gelten -, um eine unspezifische und ungebundene Ressource als *slack* zu begreifen: ein expliziter *Zweck*, für den sie angelegt wird, und - schwieriger zu operationalisieren, aber nicht ohne Bedeutung - die *Wahrscheinlichkeit* ihrer tatsächlichen Anwendung (Scharfman u.a. 1989: 54; Staehle 1991: 315).

Anders gesagt: *eine überschüssige Ressource ist nicht per se slack und auf jeden Fall nicht unbedingt für immer*. Eine Ressource kann zu *slack* werden, *slack* kann sich jedoch in Verschwendung wandeln, falls die internen oder externen Bedingungen des organisatorischen Handelns sich ändern. In diesem Fall handelt es sich jedoch nicht um einen "negativen *slack*" - diese und ähnliche Bezeichnungen sind in sich widersprüchlich -, sondern um ehemaligen *slack*, der seinen strategischen Gehalt verloren hat und demzufolge einfacher Überschuß bzw. Verschwendung geworden ist.

So verstanden kann man in jeder Organisation auf mehrere und unterschiedlich miteinander kombinierte Formen von *slack* stoßen. Der klassischen Unterscheidung nach Funktionsbereichen - Materialverwaltung, Finanzen, Personal<sup>4</sup> - sind andere Arten von Ressourcen hinzuzufügen, die *slack* werden können. Zum einen ist die Software zu nennen, denn sie verwandelt Daten in Entscheidungsalternativen und erzeugt damit Flexibilität. Als "Koordinierungstechnologie" (Ciborra 1989) und je nach Ausmaß der eingebauten Redundanz von Alternativen kann sie eine ergänzende bzw. ersetzende Form von *slack* sein. Weiterhin können auch eher immaterielle Ressourcen *slack* werden: Damit ist nicht nur die Zeit gemeint, sondern auch Information, Kommunikation, Vertrauen und die damit verbundene Berechenbarkeit - alles konstitutive Bestandteile jeglicher Kooperationsstruktur (Tabelle 2).

---

4 Ausführlich hierzu sind die Studien von Weidemann (1984) und Scharfenkamp (1987). Vgl. auch die Literaturübersichten von Bourgeois (1981) und Scharfman u.a. (1989).

**Tabelle 2:** Formen von *organizational slack* in der Organisation

TECHNIK	Maschinen, Anlagen
INFORMATIONSTECHNIK	Hardware/Software
MATERIALVERWALTUNG	Lager, Produktionskapazität
FINANZEN	Kapital, Liquidität
PERSONAL	Größe der Mannschaften, Qualifikationen
ZEIT	Arbeitszeit, Überstunden
IMMATERIELLE RESSOURCEN	Information, Kommunikation, Vertrauen, Berechenbarkeit

*Diese Kategorisierung des organizational slack* entspricht zum Teil den in Tabelle 1 dargestellten unterschiedlichen Formen der organisatorischen Struktur-redundanz in ihrer positiv-strategischen Spielart. Diese Korrespondenz resultiert aus der Tatsache, daß der *slack* als Reserve Organisationsredundanz als *slack*-Träger benötigt - sei es von Teilen, Funktionen und/oder Beziehungen.

Slack setzt also Redundanz voraus, Redundanz ist jedoch nicht notwendigerweise *slack*. Erst durch diese begriffliche Differenzierung wird es möglich, die tiefgreifenden Unterschiede zwischen taylor-fordistischen und ohnistischen Prinzipien aus einem etwas anderen Blickwinkel nochmals zu betonen<sup>5</sup> und gleichzeitig die Frage nach der "Schlankheit" der schlanken Produktion zu beantworten.

### **III. Schlank geboren, fettstüchtig gestorben: das taylor-fordistische Unternehmen**

Es ist unumstritten, daß das "westliche Produktionsmodell" und seine Organisationsprinzipien (Taylor-Fordismus) erhebliche Mengen von *slack* und Redundanz benötigen, um überhaupt zu produzieren. Am Anfang allerdings sollte

---

<sup>5</sup> Der Begriff "Ohnismus" als Bezeichnung der japanischen Organisationsschule stammt von Coriat (1991).

alles anders sein. Der Anspruch des Taylor-Fordismus bestand darin, alle Variablen des Produktions- und Arbeitsprozesses vorherzusehen und auf dieser Grundlage den "einzig richtigen Weg" wählen zu können, den berüchtigten *one best way* der Standardisierung und Routinisierung der Arbeit. In Verbindung mit dem Prinzip der wirtschaftlichen Effizienz impliziert dieses Modell, daß die Entscheidung über die Organisationsstrukturen allein dem Kriterium des minimalen Einsatzes von Gütern folgen soll. Diesem rationalistischen Modell ist der Begriff *slack* fremd: Wenn sich Überschüsse herausbilden, dann ist das ein Zeichen dafür, daß etwas nicht funktioniert. Um dies zu vermeiden, basiert die taylor-fordistische Organisation auf *Kontrolle*, um all jene Situationen zu erkennen und zu beseitigen, die vom geplanten Produktionsprozeß abweichen.

Auch im taylor-fordistischen Modell gilt also das Prinzip, Verschwendung zu vermeiden, allerdings mit gravierenden Folgen. Denn die Angst vor der Verschwendung in Form von jeder Art von Redundanz - fallspezifische statt standardisierte Prozeduren, Reservenbildung usw. - führt in der Logik der perfekten Rationalität und der Kontrolle zur Formulierung und Anwendung neuer bürokratischer Normen, die dies verhindern sollen. Die Logik und das Prinzip der Kontrolle bringen somit die Organisation dazu, die eigenen Strukturen und Verfahren mechanisch zu verdoppeln, so daß sie schließlich in eine weitere Bürokratisierung und Verkomplizierung der ganzen Struktur verfällt (Staehele 1991: 320).

Anders formuliert: Gerade die Nicht-Konzeptualisierung des *slack* endet paradoxerweise darin, Redundanzen zu verursachen bzw. zu verlangen. Typisch für den real-existierenden Taylor-Fordismus ist wohl das Entstehen verschiedener Formen von angeblich unzulässigem bzw. ursprünglich nicht geplantem *slack*:

- Informaler *slack* bei den Arbeitern - individuell oder auf Gruppenebene - bei der Ausführung der einzelnen Arbeiten, nicht selten, um jene Arbeit überhaupt leisten zu können;
- informaler *slack* bei den Vorgesetzten, die sich immer wieder ihre eigenen Reserven gebildet haben, um die zunehmende Flexibilität bezüglich der Produktionsprogramme garantieren zu können;
- formaler geplanter *slack* bei der Technologie und Materialbeschaffung (Verdoppelung der Linien, Puffer, Zwischenlager usw.), um Markt- und



Produktionsbedingungen gerecht zu werden, die sich immer weiter vom Ideal des taylor-fordistischen Modells entfernten.

Es geht also um einen genetischen Fehler: die bürokratische Chimäre der zweckrational handelnden Organisation(smitglieder). Nicht zufällig entstand der Begriff *slack* - längst vor der Krise der Massenproduktion - aus der kritischen Auseinandersetzung mit dem klassisch-bürokratischen Organisationsmodell und seinen nicht realisierbaren Voraussetzungen, abgeleitet aus der Theorie der "begrenzten Rationalität" (*bounded rationality*) und der Möglichkeit nur befriedigender (*satisfying*) Lösungen (Simon 1947). Dieser Abstammungslinie ist leicht zu folgen, denn wenn die Rationalität der Akteure nur begrenzt und ihre Entscheidungen höchstens zufriedenstellend und nie optimal sein können, dann kann man es sich nicht erlauben, Entscheidungen zu treffen, ohne sich den Rücken freizuhalten und Vorsichtsmaßnahmen zu treffen. Kurz gefaßt: Die "begrenzte Rationalität" führte die Anerkennung der Möglichkeit, ja der Unvermeidbarkeit des Fehlers in das Organisationsdenken ein, der *slack* ermöglichte den Umgang mit dem Fehler.

Auf der Ebene der konkreten Fabrik kam man freilich nie zu einer Abkehr vom taylor-fordistischen Paradigma, sondern höchstens zu einer Hybridisierung der Modelle. Der *slack* wurde bewußt oder unbewußt ein fester Bestandteil des "kognitiven Modells" des Managements, gleichzeitig blieben Idee und Traum von der perfekten Rationalität kaum angetastet - man hielt an den alten Prinzipien fest. Das Ergebnis: Letztere produzierten nach wie vor Dysfunktionen, die man durch Produktions- und Organisationsstrukturen aufzufangen versuchte. Damit war aber der Weg zur Fettsucht vorprogrammiert.

Höhepunkt dieser Spirale ist zweifelsohne die Automatisierungswelle der achtziger Jahre in der Automobilindustrie: Sie wurde auch betrieben, um den in den siebziger Jahren enorm gewachsenen Bedarf an materiellem *slack* und entsprechender Redundanz (Puffer, Verdoppelung der Linien usw.) zu reduzieren. Sie führte stattdessen dazu, daß die vorgesehene und benötigte Menge an Redundanz deutlich höher wurde als die, die es zu eliminieren galt. Die Beispiele hierfür sind in jeder automatisierten Halle kaum zu übersehen: parallele Transfer- bzw. Roboterstraßen, netzartige statt linienartige Transportsysteme, also mehr gebundenes Kapital in Maschinen und Transporttechnik, enorm komplexe Steuerungssoftware, auch wegen der sicherheitstechnisch bedingten Redundanz auf Hardware- und Software-Ebene, eingebaute automati-

sierte Puffer zur (begrenzten) Flexibilisierung der Anlagen, Zwischenlager zur Abschirmung einzelner Technologie-Inseln von eventuellen Versorgungsengpässen aus den nicht-automatisierten Bereichen, Zunahme von Spezialisten der Instandhaltung.

Zusammenfassend kann man wohl behaupten, daß die Erfahrungen mit der automatisierten Fabrik nur die neueste Bestätigung für die These darstellen, daß die Flexibilität Reserven an Ressourcen voraussetzt und deshalb Redundanz als Träger bzw. Bestandteil des *slack* verlangt. Gleichwohl ist das technozentrische Konzept - und mit ihm die traditionelle Fabrik - in seinem unersättlichen Bedarf an struktureller Redundanz regelrecht erstickt: Die verursachten Kosten haben die für das Funktionieren der technozentrischen Systeme notwendigen materiellen Reserven in Verschwendung verwandelt.

Das Scheitern des technozentrischen Konzepts, das in der Tradition der alten taylor-fordistischen Prinzipien steht, scheint zunächst die Befürworter der alternativen "anthropozentrischen Systeme" zu bestärken. Erinnert man sich an die früher genannten Formen von organisatorischer Redundanz (Tabelle 2), so stützt sich das technozentrische Konzept vorwiegend auf strukturelle Redundanz, wo freilich die "Teile" Maschinen statt Menschen sind, während das anthropozentrische entschieden auf die funktionale Redundanz setzt. Hier ist der *slack* in den menschlichen Ressourcen angelegt, in ihrer Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und Arbeitsabläufe zu steuern. Sein Träger ist die fachliche Polyvalenz.

Dennoch: auch die anthropozentrische Konzeption kann sich der Herausforderung der japanischen Organisationsprinzipien nicht entziehen. Zum einen gilt für sie, was Coriat (1995: 35) schon für ihren Vorgänger - das sozio-technische Konzept - hervorhebt: Sie baut nach wie vor auf der fordistischen Angebotslogik und dementsprechend auf einem "geschobenen" statt "gezogenen Fluß" auf, so daß den "lokalen" Einsparungen oder Produktivitätszuwachsen eine übergeordnete Integration fehlt. Zum anderen impliziert auch die anthropozentrische Redundanz entsprechende Folgekosten. Sie entstehen aus dem Verzicht auf Standardisierung, Spezialisierung und Zentralisierung, bei der Ausbildung des Personals, durch ständigen Erwerb und ständige Entwicklung von Qualifikation (organisatorische und technologische Puffer, die zu Lehrzwecken auch das "Fehler-Machen" gestatten) und schließlich durch die Notwendigkeit, die Interaktion innerhalb und zwischen den Gruppen oder organi-

satorischen Einheiten zu entwickeln und zu erhalten. Nicht umsonst plädieren die Anhänger des anthropozentrischen Konzepts für eine Integration von funktionaler Redundanz und Redundanz von Beziehungen, und zwar in der Form eines Ausbaus paralleler Strukturen und loser Kopplung (statt enger Verkettung) von autonomen Organisationseinheiten.

Den Zusatzkosten solcher Redundanzen stellt man üblicherweise und nicht zu Unrecht die wesentlich höheren Gewinne gegenüber, die in bezug auf Sicherheit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit erzielt werden. Die Frage ist, ob das, was bezüglich der traditionellen bürokratischen Mechanismen durchaus überzeugend klingt, auch der "kognitiven Herausforderung" (Bonazzi 1993a) der schlanken Produktion gewachsen ist.

#### **IV. Schlanke Produktion dank redundanter Organisation: das japanische Unternehmen**

Hatte die Taylorismus-Kritik noch den Bruch mit der Routine oder die notwendige Schaffung von nicht routinisierten Bereichen und von *slack*-Ressourcen als Grundbedingung der Innovation behandelt, so besteht die kognitive Herausforderung der schlanken Produktion in ihrer Fähigkeit, die Innovation selbst zur Routine zu machen. Diese Fähigkeit erlangt sie durch einen völlig neuen Umgang mit der Redundanz und dem *slack* in der Organisation.

Auf den ersten Blick scheint die schlanke Produktion eher für einen unaufhaltsamen Redundanzaufbau prädestiniert zu sein, denn *im Unterschied zum Taylorismus* geht sie von einer Konzeption begrenzter Unternehmensrationalität aus - wie sie die Theoretiker des *slack* und die Kritiker des bürokratischen Unternehmensmodells einführten. Man betrachte etwa das *Kaizen*: das Prinzip und die dahinterstehende Philosophie der kontinuierlichen Verbesserung setzten die Idee einer nur unvollständigen Kenntnis des externen und internen Umfeldes seitens der Organisation voraus, und damit die Unmöglichkeit, die optimale Lösung - den tayloristischen *one best way* - zu erkennen. Analog zum Grenzwert in der Mathematik "ist die optimale Lösung (im *Kaizen*) eine Grenze, auf die man sich zubewegt, ohne sie je zu erreichen; der *best way*

ist immer vorläufig und kann aufgrund von Erfahrungen, Informationen und den daraus folgenden Erkenntnissen modifiziert werden." (Rieser 1993: 43)

Man beachte: der *best way* und nicht der *one best way*. Ausgehend von dieser gemeinsamen Grundlage teilen sich dann aber die Wege der Kritiker des bürokratisch-rationalistischen Organisationsmodells und der Theoriker der japanischen Organisationschule, und zwar hinsichtlich des *Umgangs mit dem Fehler und der Unvollkommenheit*. In der westlichen Tradition führen das Prinzip der begrenzten Rationalität und das damit verbundene Kriterium der befriedigenden Lösung zur Bildung von *materiellem slack* als *vorbeugender* Garantie für die Anpassungsfähigkeit der Organisation. Es geht also darum, den möglichen Fehler zu begrenzen (in der automatisierten Fabrik ihn sogar vorausszusehen), den Produktionsprozeß aufrechtzuerhalten, ohne daß der Fehler oder die Unvollkommenheit zu stark stören, die angemessenen Vorsichtsmaßnahmen zu treffen usw. Die schlanke Produktion nimmt dagegen eine in ihrer Einfachheit wesentlich radikalere Position zu dem Problem ein: *Die Ursache des Fehlers muß beseitigt und sein Wiederauftreten vermieden werden.*

Selbstverständlich versucht man auch in westlichen Unternehmen, Fehler auszumerzen. Die Art aber, wie man sich dem Problem stellt, ist eine andere: hier vermittelt und "kurativ", in der schlanken Produktion direkter und "präventiv". Auf diese Weise gelingt der schlanken Produktion, was dem Taylor-Fordismus nie gelang: jede materielle Redundanz in der Fertigung nicht nur als Verschwendung zu begreifen - hier sind, wie wir gesehen haben, die zwei Modelle identisch -, sondern auch zu bekämpfen. Durch den direkten Umgang mit Fehlern und ihre konsequente Eliminierung (das methodische Prinzip des *Kaizen*) wird jede Ansammlung von materieller Redundanz zum Zeichen dafür, daß der Prozeß der ständigen Verbesserung nicht so läuft, wie er soll<sup>6</sup>, und wird automatisch als "Verschwendung" interpretiert. Die Folge: auch der Begriff des *materiellen slack* bleibt der Logik des *Kaizen* fremd.

Es fällt daher nicht schwer, jene Faszination zu verstehen, die zweifellos von diesem "kognitiven Modell" ausgeht. Die schlanke Produktion hält nicht nur am Prinzip der linearen Verkettung fest, sondern weitet es durch das *just in time* noch über die Grenzen des Unternehmens hinaus aus. Gleichzeitig

---

6 Denn statt den Fehler zu beseitigen, beschränkt er sich darauf, ihn zu managen, und bewegt sich deshalb nicht in Richtung des "optimalen" Ziels.

scheint sie imstande, lineare Rigidität ("gezogener Fluß"), Innovation und schließlich auch Flexibilität wie durch eine magische Formel zusammenzubringen: nicht Redundanz und lose Kopplungen, um Sicherheit zu erwerben und "aus den Fehlern zu lernen", sondern vielmehr "zu lernen, Fehler zu vermeiden bzw. zu beseitigen".

So weit, so gut: Vor diesem Hintergrund kann jegliche Argumentation über *slack*, die sich auf das Prinzip der strukturellen materiellen Redundanz stützt, den Anforderungen der schlanken Produktion tatsächlich nicht gerecht werden. Andererseits führt jedoch eine auf den materiellen *slack* eingeschränkte Konzeption zu einer verkürzten Darstellung der "Schlankheit" japanischer Unternehmen, die nach wie vor eine Antwort schuldig bleibt, wie es der schlanken Produktion gelingt, Innovation und Routine zu verbinden. Man betrachte etwa die durchaus gelungene Metapher der schlanken Produktion als "Kristallröhre" (Bonazzi 1993a). Das Bild verweist auf drei spezifische Merkmale des Modells: den gezogenen Fluß über *just in time* und Linearisierung (die Röhre), seine (tendenzielle) Transparenz über den *Kaizen* (der die versteckten Praktiken der Arbeiter ans Licht bringt und zum produktiven Faktor macht) und schließlich die Fragilität einer linearen Verkettung ohne Redundanzen, anfällig wie ein Kristallglas. Wie wird aber ein solches fragiles Konstrukt intakt gehalten?

"Die einzige redundante Ressource - lautet die Antwort - ist die menschliche Bereitschaft zu vermeiden, daß die Kristallröhre zerbricht und, falls sie doch zerbricht, (...) sie sofort wie ein lebendiges Wesen wieder neu zusammensetzen." (139)

Nur: Genügt die Bereitschaft, also die aktive Zustimmung ("Konsens") der Beschäftigten? Ohne die notwendigen Kompetenzen, um die Kristallröhre intakt zu erhalten oder sie wieder zusammensetzen, sind Bereitschaft und Konsens wohl nicht viel. Kontinuierliche Verbesserung setzt Problemlösung voraus, die ihrerseits Kompetenzen erfordert, die über die unmittelbar zur Ausführung der Aufgabe erforderlichen hinausgehen.

Somit sind wir doch bei einer ersten Redundanz der schlanken Produktion: Sie verzichtet auf jede Form von materieller Redundanz - besser noch: sie kann darauf verzichten, weil sie sich wesentlich auf die *qualitative, funktionelle Redundanz der menschlichen Ressource* stützt. Die enormen Investitionen der japanischen Unternehmen in die Ausbildung wie auch ihre konstitutive "Einbettung" in die Arbeitsorganisation durch die Prinzipien der "zugeteilten Zeiten"

(Coriat 1991, 1995) und der systemischen Rotation sind nichts anderes als *geplantes Ansetzen von slack*, von Kompetenzen der Problemlösung als überschüssige strategische Ressource<sup>7</sup>.

Dies ist freilich nicht die einzige Form von Redundanz als *slack* in der schlanken Produktion. Die "Japanforschung" liefert schon einige Indizien dafür, wie "schlanke" Unternehmen mit der Notwendigkeit zurecht kommen, ihre fragile und gezogene Fertigung soweit wie möglich gegenüber Eingriffen und Störungen abzuschirmen und gleichzeitig Spielräume für Innovation zur Nutzung wirtschaftlicher Chancen absichern:

a) Der "polyfunktionale Arbeiter" (Ohno 1993) als Träger qualitativen, fachlichen *slacks* ist das Produkt einer ausgeklügelten und aufwendigen Personalpolitik - oder, mit den Worten von Aoki (1991), einer "Beförderungsmaschinerie". Dazu gehören nicht nur die schon erwähnte Ausbildung, sondern auch die massive interne Mobilität über verschiedene Ebenen der Organisation hinweg (Arbeitsplätze und -bereiche, Produktions- und Organisationsabteilungen)<sup>8</sup> und die ergänzenden und untrennbaren Systeme der Leistungs- und Personalbewertung. Letztere bauen auf einer Redundanz von vertikalen sowie horizontalen und lateralen Beziehungen (Personalgespräche) auf, die in diesem Maß nirgendwo sonst vorzufinden ist. Vielmehr "erinnert dieser Aufwand in japanischen Betrieben an den Aufwand für Arbeitsstudien und arbeitsplatzbezogene Leistungsregulierung westlicher Betriebe. Das 'Human Engineering' auf Basis der Personalbewertungssysteme in Japan ist somit teilweise als funktio-

---

7 Im Hinblick auf die Übertragung der schlanken Produktion auf westliche Unternehmen sei nur folgendes gesagt: Zu behaupten, daß die schlanke Produktion unter anderem auf die funktionale Redundanz baut, bedeutet nicht, daß die Arbeiter unbedingt höher qualifiziert sind. Entscheidend bleibt die "Verteilung" der funktionalen Redundanz: ob sie auf wenige Spezialisten konzentriert wird, die mehr oder weniger an der Linie plaziert sind, oder ob sie nach dem Prinzip der "Generalisten", seien dies nun Einzelne oder Kollektive (Teams, Gruppen), verteilt wird. Dem ersten Fall entspricht eine schlanke Produktion, in der die Arbeiter Ausführende eines Prozesses - der kontinuierlichen Verbesserung - sind, den andere planen und steuern. Die Fremdbestimmung bleibt also nach wie vor das zentrale Merkmal der Industriearbeit. Der zweite Fall nähert sich einer "anthropozentrisch" orientierten Variante der schlanken Produktion an, in der Arbeiter und Gruppe/Team den *Kaizen* nicht nur ausführen, sondern auch mitsteuern. In Europa gibt es derzeit Ansätze für beide Richtungen, wenn auch die erste klar überwiegt.

8 Vor allem bei Toyota, wo nach Angaben japanischer Forschungen die interne Mobilität dreizehnmal höher ist als bei Nissan (Piacentini 1993: 15).

nales Äquivalent für das 'Industrial Engineering' in westlichen Betrieben zu sehen." (Jürgens 1993: 61)

b) "Redundante Beziehungen" und "strategische Rotation" kennzeichnen nicht nur die personalpolitische Dimension japanischen Managements. So findet man letztere als eingespielte Praxis zwischen verschiedenen Technologiefeldern und zwischen Funktionen wie Forschung & Entwicklung und Marketing oder Fertigung und den näherliegenden/angrenzenden Bereichen vor, während die ersten ein konstitutives Merkmal beispielsweise der Produktentwicklung darstellen. Hier bauen die japanischen Unternehmen jene strukturelle Redundanz auf, die sie in der Fertigung bedingungslos jagen. So wird die Produktentwicklung absichtlich als ein sich überlappende Prozeß betrieben, nämlich durch Redundanz in dem *project team* und in der Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Abteilungen bis zur Bildung von mehreren Projektteams mit demselben Vorhaben nach dem Prinzip des internen Wettbewerbs (Nonaka 1988). Gemeinsamer Nenner dieser organisatorischen Praktiken ist die Schaffung und die Pflege einer allgemeinen, funktionsübergreifenden "*Informationsredundanz*", die nach Nonaka (1990) das Grundelement des Innovationsprozesses in den japanischen Unternehmen bildet - also ganz nach westlichen Kategorien, denn hier ist Redundanz gleich *slack*. Betrachtet man weiterhin die im Vergleich zur traditionellen Fabrik durchaus redundante Funktion der Logistik, dann lautet die jüngere These desselben Autors alles anders als überzogen:

"Das grundlegende Organisationsprinzip bei den japanischen Unternehmen (...) ist Übermaß (Redundanz): Bewußt sehen sie darauf, daß sich interne Informationen ebenso überschneiden wie geschäftliche Aktivitäten und Zuständigkeiten. Westlichen Managern mag das als überflüssige Überlappung und Verschwendung von Ressourcen und darum wenig reizvoll vorkommen. Dennoch: Der Aufbau einer redundanten Organisation ist der erste Schritt, um ein Wissen produzierendes Unternehmen zu führen." (Nonaka 1992: 100)

Der Ausdruck "Wissen produzierendes Unternehmen" riecht zwar nach leerem Managementrezept und mag bei manchen Soziologen Mißtrauen und Skepsis auslösen. Dahinter steckt jedoch etwas Wesentliches, das wiederum auf einen grundsätzlichen konzeptionellen Unterschied zum Taylor-Fordismus hinweist. Aus Ohnos Grundsatz, daß "die Fabrik für ein Unternehmen der wichtigste

Bereich ist" (1993: 47), entstand ein Produktionssystem, das nicht nach dem Prinzip der Planung (*top down*), sondern eher der "Verwaltung" der Produktion funktioniert (Piacentini 1993: 6)<sup>9</sup>. Statt das Wissen aus der Fabrik herauszunehmen, es zu formalisieren und in Form von standardisierten Normen von oben als Plan zurückzugeben, sind in der japanischen Fabrik Steuerung und Kontrolle des Prozesses konstitutiver Bestandteil der Fertigung geblieben, also dort, wo die Probleme entstehen und gelöst werden müssen. Diese *bottom up*-Philosophie, nach der das Management sozusagen am Arbeitsplatz anfängt, ist nicht notwendigerweise "arbeitnehmerfreundlich"<sup>10</sup>. Tatsache ist, daß sie Wissenserzeugung und -vermittlung nicht nur im und aus dem Kern der Fertigung voraussetzt, sondern auch die ständige Wissensrückgabe (*feed-back*) an die Fertigung. Gerade hinter dieser historisch und betrieblich gewachsenen *bottom up*-Philosophie bleiben alle westlichen Versuche, die schlanke Produktion durch am grünen Tisch entworfene Organisationsdesigns (etwa die "integrierte Fabrik" bei Fiat) oder Notmaßnahmen (wie die sog. "KVP<sup>2</sup>"-Workshops bei VW) nach wie vor *top down* zu verwirklichen, zurück.

Informations-, Wissens- und Beziehungsredundanzen als Träger funktionalen und qualitativen *slacks*, und zwar auf allen Ebenen der Organisation, bilden also die eine wesentliche Abpufferung der schlanken Produktion. Sie sind aber nicht auf die innerorganisatorischen Strukturen beschränkt und stellen nicht die einzigen Varianten von Redundanz und *slack* dar. Nimmt man das *Just-in-Time*-Prinzip und das damit verbundene Ziel der "minimalen Fabrik" genau unter die Lupe, dann ist ergänzend festzustellen, daß der tendenzielle Verzicht auf jede Form von struktureller Redundanz zugunsten linearer Interaktion und enger Kopplung der Material- und Fertigungsflüsse auf anderen abschirmenden Redundanzen beruht:

c) "Nach außen" betrachtet, mit Blick also auf die Abnehmer-Zulieferer-Beziehungen, baut die Verringerung und gleichzeitig überbetriebliche Verkettenung der Fertigungsstufen auf äußerst komplexen und verfeinerten Beziehungs-

---

9 Das Wort "Verwaltung" ist nur eine unbefriedigende, weil bürokratisch klingende, Übersetzung des italienischen Begriffs *gestione*.

10 "Rationalisierung in Eigenregie" haben Dörre, Neubert und Wolf (1993: 16) sie treffend bezeichnet. Ohno selbst meinte wohl das gleiche: "Normen sollten nicht von oben herab aufgezwungen, sondern von den Arbeitern selbst aufgestellt werden" (1993: 127).



strukturen auf, deren Merkmale zwar die Hierarchisierung der Zulieferer, aber auch die Institutionalisierung, Vertragsbindung und Langfristigkeit der interorganisatorischen Beziehungen sind. Diese Merkmale entsprechen dem Erfordernis eines ständigen Wissenstransfers und permanenter Wissenskontrolle zwischen Endhersteller und Zulieferer. Entscheidend ist das Ergebnis: nicht einfach Abhängigkeit, sondern auch, was Asanuma (1989)<sup>11</sup> als *relation specific skill* bezeichnet, nämlich ein technisch-organisatorisches und wohl auch "immaterielles" *savoir-faire* der Lieferanten erster und zweiter Stufe, das die Grundlage ihrer Anpassungs- und Innovationsfähigkeit bildet<sup>12</sup>. Anders gesagt: die japanische Alternative zur vertikalen Integration stützt sich auf eine den westlichen Unternehmen bisher unbekannte Form von *überbetrieblichem slack*. Und ihr Träger ist die Verlängerung des Prinzips der Redundanz in Nonakas Sinne auf die zwischenbetriebliche Struktur: Redundanz von Beziehungen und daher von Information zur Erzeugung strategischen Wissens.

d) Auch intern, also in der "schlanken Fabrik", ist *just in time* längst nicht mit Redundanzabbau gleichzusetzen. Oliver hat gezeigt, daß "JIT nicht alle Formen der Slack-Ressourcen eliminiert, und auch nicht eliminieren kann" (1991: 26). Die Nivellierung des Materialflusses und Beseitigung der Lager "impliziert zum einen mehr Slack hinsichtlich der maschinellen Kapazitäten als die traditionelle Produktionsphilosophie" (24) und zum anderen entsprechenden *slack* bei der Arbeiterschaft. Hier handelt es sich freilich um einen viel problematischeren und schwerwiegenderen *slack* als bei den bisher betrachteten Formen, denn neben der unentbehrlichen *funktionalen* Flexibilität (*multi-skill* Kompetenzen zur Problemlösung) tritt die ebenso entscheidende *quantitative* Flexibilität der Arbeiterschaft in den Vordergrund. Mit Rücksicht auf die Tatsache, daß sowohl eventuelle Störungen als auch das praktizierte Anhalten des Fließbandes in den

---

11 Ich beziehe mich hier auf die umfangreiche Darstellung der Untersuchungen von Asanuma in Coriat (1991: 115-144).

12 Als solches ist es analog zu jener *Kontextkompetenz*, die nach Aoki (1991: 83) die "Qualifikation" der japanischen Beschäftigten kennzeichnet. Die Anführungszeichen haben hier keine abwertende Bedeutung, sondern kennzeichnen, daß diese Qualifikation eher andere - nämlich organisatorische und soziale - Züge als die klassische "berufliche" Qualifikation aufweist (hierzu auch Kern/Sabel 1994: 618). Wichtig ist unter der hier ausgewählten Perspektive der gemeinsame Nenner zweier Begriffe: Sowohl in der Fabrik als auch im überbetrieblichen Netz entstehen beide Kompetenzen aus der Verarbeitung redundanter Informationen und Beziehungen.

Standardzeiten nicht mitberechnet und durch Überstunden nachzuholen sind, stellt die systematische Mehrarbeit den eigentlichen Puffer der Null-Puffer-Produktion bei Toyota dar. Somit sind wir bei jener schon angesprochenen aktiven Zustimmung und Bereitschaft der Beschäftigten, die "Kristallröhre" der schlanken Produktion mit intakt zu halten. Die Notwendigkeit der betrieblichen Absicherung dieser aktiven Beteiligung führt direkt zu einer zusätzlichen organisatorischen Redundanz in japanischen Unternehmen.

e) Die betrieblichen Gegenleistungen für aktive Zustimmung und Beteiligung der Beschäftigten sind bekannt: Lebenszeitbeschäftigung - wohl auch, um die strategische Wissensredundanz nicht zu gefährden und immer neu aufbauen zu müssen -, Senioritätslohn bei gleichzeitig niedrigen Lohngefällen, betrieblicher Aufstieg weit über die Produktion hinaus und nicht zuletzt zahlreiche Sozialleistungen als Ersatz für einen fehlenden Sozialstaat. Ebenso bekannt sind die Voraussetzungen dieses betrieblichen Kompromisses. Zum einen das Vorhandensein einer Arbeitskraftreserve auf dem Arbeitsmarkt als kurzfristig nutzbarer Flexibilitätspuffer und Abschirmung der Stammbesellschaft gegenüber kurzen und begrenzten Schwankungen der Nachfrage - aus der Sicht der Unternehmen eine "gesellschaftliche Redundanz", die bis vor kurzem beliebig in betrieblichen *slack* transformierbar war. Zum anderen die bedingungslose Verbetrieblichung der industriellen Beziehungen bis zum Aufbau von Firmengewerkschaften als - salopp formuliert - zweite Personalabteilung. Hier hat das Redundanzprinzip japanischer Unternehmen sogar bis zur Internalisierung einer gesamten Kontextvariable geführt: wohl keine *quantité négligeable* für eine *lean organization* ...

Betrachtet man nun wieder die Metapher der schlanken Produktion als "Kristallröhre", dann liegen die Antworten auf die am Anfang gestellten Fragen nahe:

1. Je schlanker und fragiler die Fertigung ist, desto eher muß sie tatsächlich wie eine Kristallröhre behandelt werden: sorgfältig verpackt und ebenso gehandhabt. In den japanischen Unternehmen heißt die Verpackung nicht *lean organization*, sondern qualitativer und funktionaler *slack* durch entsprechende strategische Organisationsredundanzen. Von daher gehören Abbau von produktionsbedingten materiellen Redundanzen und Aufbau organisatorischen und menschlichen *slacks* zusammen und sind organisationstheoretisch von gleicher Relevanz: Ohne organisatorischen Slack wäre

die schlanke Produktion kaum funktionsfähig und als "Kristallröhre" ständig in Trümmern, ohne den Abbau materieller Redundanz hätte man einfach keine "Röhre"<sup>13</sup>.

2. Nicht nur hinsichtlich der Fertigung, sondern bei allen benötigten Ressourcen stellt sich jeder Organisation die klassische Frage des *make or buy*. Die Internalisierung der industriellen Beziehungen und sozialstaatlichen Leistungen in den japanischen Unternehmen ist zwar nur ein Ausschnitt der Organisation-Umwelt-Beziehungen<sup>14</sup>. Dennoch ist sie ein Indiz für die Hypothese, daß dort, wo die Umwelt "mager" ist oder absichtlich "verschlankt" wird, die Organisation zum Anlegen entsprechender interner Fettpolster gezwungen ist.

Beim Übergang zur schlanken Produktion geht es also nicht um einen einfachen Abbau von jeglicher Redundanz, sondern, wie die Tabelle 3 schematisch zusammenfaßt, vielmehr um einen komplexeren und kontextspezifischen Redundanzumbau zum Anlegen anderer strategischer *slack*-Polster innerhalb der Organisation.

---

13 Dieser funktionale Zusammenhang ist auch von Bonazzi in einem neueren Text (1993b: 452) hervorgehoben, gleichwohl wird er in der Polemik gegen die "neo-handwerklichen Modelle" (gemeint sind Schweden und Deutschland) letztendlich unterschätzt, so daß das "japanische Modell" mit der "Aufgabe der Option der Redundanz" gleichgesetzt bleibt.

14 Für eine ausführlichere Analyse des Verhältnisses zwischen der Organisation und ihrer sozio-ökonomischen Umwelt, als es hier möglich ist, siehe Pichierri (1995).

**Tabelle 3: Organisationsredundanzen in westlichen und japanischen Unternehmen**

SLACK	TAYLOR-FORDISMUS	SCHLANKE PRODUKTION
TECHNIK	hoch: forcierter Technikeinsatz	niedrig: sparsamer Technikeinsatz
LOGISTIK	<i>zwischenbetrieblich:</i> - Redundanz von Teilen (hohe Komponenten- u. Zuliefererzahl) <i>innerbetrieblich:</i> - materielle Redundanz (Puffer, Zwischenlager)	<i>zwischenbetrieblich:</i> - Redundanz von Beziehungen bei hierarchischer Zulieferstruktur; <i>innerbetrieblich:</i> - Null-Puffer-Prinzip
ORGANISATION	Redundanz von Strukturen: - ausgeprägte Hierarchie - zentrale Vorgesetztenstruktur	Redundanz von Beziehungen: - flache Hierarchie - dezentrale Vorgesetztenstruktur
PERSONAL	Redundanz von Teilen: - arbeitsteilige Einzelarbeit - niedrige Qualifikation - Zunahme des Spezialistenbedarfs	Redundanz von Funktionen: - arbeitsteilige Teamarbeit, Arbeitswechsel - bereichsbezogene Qualifikation - niedriger Spezialistenbedarf
ARBEITSZEIT	niedriger: Arbeitszeitverkürzung verhandelte Mehrarbeit	hoch: längere Arbeitszeit systematische Mehrarbeit
INFORMATION	niedrig: Informationszurückhaltung	hoch: Informationsverbreitung
KOMMUNIKATION	niedrig: Befehlsmanagement	hoch: Beteiligungsmanagement
EINBINDUNG DER BESCHÄFTIGTEN	niedrig: erzwungene Einbindung Mißtrauensprinzip nationale Varianten	hoch: angeregte Einbindung bei völliger Verbetrieblischung industrieller Beziehungen

## V. Slack und Redundanz im Spannungsfeld zwischen Organisation und sozio-ökonomischem Umfeld: ein Blick nach vorn

Slack und Redundanz sind keine statischen Größen, vielmehr hängt ihre konkrete Ausformung und Kombination von den zwei Hauptvariablen jeder Organi-

sation ab: ihrer Kernaufgabe und ihrem spezifischen Organisationsumfeld<sup>15</sup>. So sind die typischen strukturellen Redundanzen der herkömmlichen Massenproduktion nicht zur Verschwendung geworden, solange Ausdehnung der Märkte und Produktivitätszuwachs eine Kostenreduzierung durch Standardisierung der Arbeit sowie der Technologie und die daraus resultierende Zunahme der Produktionsvolumen erlaubten.

Für Ohno und das verwüstete Japan der Nachkriegszeit, denen der Weg der *economies of scale* versperrt war, lag der Ausgangspunkt des Produktionsmodells zwangsweise<sup>16</sup> ganz woanders: in dem sparsamen Umgang mit jeder Ressource und in der Suche nach jeglichen internen Dysfunktionen und Verschwendungen. Will man bei der metaphorischen Sprache der MIT-Studie bleiben, so ging die daraus folgende "Verschlankung" der Fertigung bei bestehendem "mageren Umfeld" mit einer parallelen "Fettschmierung" (Aufbau von Informationsredundanz) und - wo nötig - "Verfettung" (Internalisierung von Kontextvariablen) der Organisation zusammen.

Vergleicht man nun die neueren Entwicklungen der westlichen und japanischen Automobilunternehmen, so zeigt sich heute eine zeitlich parallele, jedoch in entgegengesetzte Richtung weisende Neubewertung der organisatorischen Bedeutung der Redundanz. In den westlichen Unternehmen hat die neue Wirtschafts- und Konkurrenzlage mehr als eine Redundanz von *slack* in Verschwendung verwandelt: was früher notwendig und selbstverständlich war, etwa die Nacharbeit, wirkt heute ineffektiv und überflüssig hinsichtlich der Produkt-erzeugung und Wertschöpfung. Schaut man jedoch auf die nur zögernd voranschreitende Qualifizierung bei der Einführung von Gruppenarbeit oder auf manche Versuche, betriebliche wie überbetriebliche Arbeitsbeziehungen einfach "zu verschlanken", dann scheinen die meisten Unternehmen zu übersehen, daß sie zwar fett sind, wo sie schlank sein sollten, wohl aber auch zu schlank, wo Fett angebracht ist.

---

15 Gemeint sind hier die Thompson'schen Begriffe (1967) des "technischen Kerns" - in einem Automobilunternehmen die Fertigung - und des *task environment*, d.h. jenes bestimmten Teils der "äußeren" Umwelt, der aus den Akteuren und Organisationen besteht, die hinsichtlich der *inputs* und *outputs* des Unternehmens von Bedeutung sind (Konkurrenz, Zulieferer, Gewerkschaften, Banken, staatliche bzw. regionale Institutionen usw.).

16 Über die vielen Zwänge und wenigen Ressourcen des *task environment* von Toyota nach dem Zweiten Weltkrieg s., neben Ohno (1993), auch Coriat (1991, Kap. II).

Gleichzeitig sehen sich auch die japanischen Automobilhersteller mit einer sich ändernden sozio-ökonomischen Konstellation im Inland konfrontiert. Hierbei geht es u.a. um zwei gravierende Veränderungen:

- die Auswirkungen der internationalen Rezession auf alle Absatzmärkte bei gleichzeitiger Austrocknung finanziellen *slacks* infolge der Aufwertung des Yen,
- eine stark abnehmende Akzeptanz des Produktionsmodells auf dem Arbeitsmarkt, die sich in einer bisher unbekannten hohen Fluktuationsrate unter den Neueingestellten ausdrückt (Nomura 1992a, Shimizu 1993).

Beide Faktoren erodieren die Grundpfeiler jenes betrieblichen Kompromisses der "Lebensversicherung": Einerseits sehen sich die Unternehmen gezwungen, Leistungen zu kürzen oder sogar Versicherte zu kündigen, andererseits gehen die jüngeren Arbeitskräfte von sich aus weg oder kommen gar nicht erst.

Während im ersten (konjunkturellen?) Fall die mittel- und langfristigen Auswirkungen auf die "aktive Zustimmung" und "Bereitschaft" der Beschäftigten schwer einschätzbar sind, zeigt sich im zweiten Fall - wo jene Zustimmung und Bereitschaft offensichtlich schon fehlen - etwas Neues. Denn um zu vermeiden, daß die Schlankheit in Magersucht endet, redet man nicht nur über eine Reduzierung der jährlichen Arbeitszeit, sondern setzt auch auf mehr Technisierung (Mazda und Nissan), und vor allem werden sogar Zwischenlager in den Produktionsprozeß (beim neuen Toyota-Werk Kyushu) eingeführt - wobei die dahinterstehende und bisher unbekannte Differenzierung zwischen "notwendigem" und "nicht notwendigem" *Muda* (Nomura 1992b) keiner anderen als der "westlichen" Unterscheidung zwischen förderlicher Redundanz (*slack*) und leerer Redundanz (Verschwendung) entspricht.

Gleichwohl scheint es uns etwas voreilig, daraufhin Todesanzeigen für die *lean production* aufzusetzen. Die spezifischen und organisatorischen Redundanzen der japanischen Unternehmen lassen wohl vermuten, daß die unbestrittenen Schwierigkeiten des Toyotismus noch lange keinen "Anfang vom Ende der schlanken Produktion" (Nomura 1992b: 58 f.) bedeuten. Bleibt man auf der Ebene von Spekulationen, dann zieht etwa die Technisierung durchaus *top down*-Elemente in der Organisation nach sich, die mit der *bottom up*-Philosophie der ohnistischen Fabrik kollidieren könnten (Piacentini 1993). Andererseits ist jedoch nicht auszuschließen, daß die verbreiteten und gepflegten Redundanzen derselben Organisation einige Sackgassen der technokratischen

Automatisierung in westlichen Unternehmen vermeiden und eher dezentrale oder sogar "anthropozentrische" Konzepte unterstützen könnten.

Wenn eine Lehre aus den aktuellen Schwierigkeiten des Toyotismus schon jetzt zu ziehen ist, dann die Warnung an die westlichen Unternehmen, gerade wegen ihrer fehlenden Organisationsredundanzen auf den bestehenden Kontextredundanzen eher aufzubauen statt sie aufs Spiel zu setzen. Im ersten Fall wären dann in Europa verschiedene Wege zur schlanken Produktion zu erwarten, die sich entlang der jeweiligen *embeddedness* der Unternehmen unterscheiden werden - also auch abhängig von der Fähigkeit der Gewerkschaftsbewegungen, das widersprüchliche Gewirr und Gemisch von Ostrazismus und Anthropozentrismus<sup>17</sup> der schlanken Produktion zugunsten des letzteren aufzulösen. Umgekehrt wäre im zweiten Fall zwar ein einheitlicher "europäischer Weg" denkbar, dessen Schlangheitswahn jedoch - wie das Beispiel Großbritannien zeigt - überall in die gleiche betriebliche und gesellschaftliche Magersucht führen könnte.

#### Literatur

- Aoki, Masahiko (1991): La microstruttura della economia giapponese, Milano [Information, Incentives and Bargaining in the Japanese Economy, New York, 1988].
- Asanuma, B. (1989): Manufacturer-Supplier Relationship in Japan and the Concept of Relation Specific Skill, in: Journal of the Japanese and International Economies, (1989) 1, 1-39.
- Bonazzi, Giuseppe (1993a): Il tubo di cristallo, Bologna.
- Bonazzi, Giuseppe (1993b): La scoperta del modello giapponese nelle sociologia occidentale, in: Stato e mercato 39, 437-466.
- Bourgeois, Lionel J. (1981): On the Measurement of Organizational Slack, in: Academy of Management Review (1981) 26, 29-39.
- Cattero, Bruno, u.a. (Hrsg.) (1995): Zwischen Schweden und Japan. Lean Production aus europäischer Sicht, Münster.
- Ciborra, Claudio (1989): Tecnologie di coordinamento. Informatica, telematica e istituzioni economiche, Milano.
- Coriat, Benjamin (1991): Ripensare l'organizzazione del lavoro. Concetti e prassi nel modello giapponese, Bari [Penser à l'envers, Paris 1991].

---

17 Coriat (1991 und 1993) geht hier einen Schritt weiter und spricht vom "Gewirr von Ostrazismus und Demokratie". Wichtig scheint uns seine Aufforderung, die schlanke Produktion nicht in vereinfachten Kategorien zu interpretieren und pauschal zu verdammen und sie in ein Verhandlungsnetz von explizit ausgehandelten Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen einzubetten.

- Coriat, Benjamin (1993): Incentives, Bargaining and Trust. Alternative Scenarios for the Future of Work, Communication to the Conference on "Maastricht Revisited", Paris, mimeo (to be published).
- Coriat, Benjamin (1995): Taylor, Ford et Ohno. Neue Entwicklungen in der Analyse des Ohnismus, in: Cattero u.a. (Hrsg.), 9-47.
- Dörre, Klaus, Jürgen Neubert, Harald Wolf (1993): "New Deal" im Betrieb?, in: SOFI-Mitteilungen, H. 20, 15-36.
- Grabher, Gernot (1992): Lob der Verschwendung. Die regionalwirtschaftliche Bedeutung von Redundanz, in: Der Öffentliche Sektor (1992) 2/3, 95-111.
- Jürgens, Ulrich (1993): Japanisches Arbeitsstudium - Japanische Betriebsorganisation, in: H. Eberhardt (Hrsg.): Lean Production, Gruppenarbeit, in: Hessen Metall (1993) 6, 53-61.
- Kern, Horst, Charles F. Sabel (1994): Verblaßte Tugenden. Zur Krise des deutschen Produktionsmodell, in: Niels Beckenbach, Werner van Treeck (Hg.): Umbrüche gesellschaftlicher Arbeit, Soziale Welt, Sonderband 9, Göttingen, 605-624
- Loos, Uwe (1993): Noch ein Schlagwort: Lean-Society, in: Automobil-Produktion, April 1993, 82-83.
- Nomura, Masami (1992a): Farewell to Toyotismus? Recent Trend of a Japanese Automobile Company, in: Actes du GERPISA, H. 6, 37-77.
- Nomura, Masami (1992b): Toyotismus am Ende? Zur Reorganisation der "schlanken Produktion" in der japanischen Autoindustrie, in: Hans-Böckler-Stiftung/IG Metall (Hrsg.): Lean Production, Baden-Baden, 55-63.
- Nonaka, Ikujiro (1988): Creating Organizational Order Out of Chaos: Self-Renewal in Japanese Firms, in: California Management Review (1988) 3, 57-73.
- Nonaka, Ikujiro (1990): Redundant, Overlapping Organisation: A Japanese Approach to Managing the Innovation Process, in: California Management Review (1990) 3, 27-38.
- Nonaka, Ikujiro (1992): Wie japanische Konzerne Wissen erzeugen, in: Harvard Manager (1992) 2, 95-103.
- Ohno, Taiichi (1993): Das Toyota-Produktionssystem, Frankfurt/New York [Toyota Production System, Tokio 1978].
- Oliver, Nick (1991): The Dynamics of Just-in-Time, in: New Technology, Work and Employment (1991) 1, 19-27.
- Piacentini, Paolo (1993): Le difficoltà del Toyotismo, in: Sociologia del Lavoro (1993) 51/52, 101-115.
- Pichierri, Angelo (1995): Schlanke Produktion und lokales Umfeld, in: Cattero u.a. (Hrsg.), 72-88.
- Rieser, Vittorio (1992): La Fiat e la nuova fase della razionalizzazione, in: Quaderni di Sociologia (1992) 3, 35-62.
- Scharfenkamp, Norbert (1987): Organisatorische Gestaltung und wirtschaftlicher Erfolg. Organizational Slack als Ergebnis und Einflußfaktor der formalen Organisationsstruktur, Berlin/New York.
- Scharfman, Mark P., u.a. (1989): Le scorte organizzative, in: Sviluppo & Organizzazione (1989) 116, 53-64 [Antecedents of Organizational Slack, in: Academy of Management Review (1988) 4, 601-614].
- Shimizu, Koichi (1993): Trajectoire de Toyota. Rapport salarial et système de production, Vortrag beim "Première Rencontre Internationale du GERPISA", Paris 17-19 Juni 1993, jetzt in: Actes du GERPISA, H. 8, 29-67.



- Simon, Herbert A. (1947), *Administrative Behavior. A Study of Decision-Making Processes in Administrative Organizations*, New York.
- Stahle, Wolfgang H. (1991): Redundanz, Slack und lose Kopplung in Organisationen: Eine Verschwendung von Ressourcen?, in: W.H. Stahle/Jörg Sydow (Hrsg.): *Managementforschung 1*, Berlin/New York, 313-345.
- Thompson, James D. (1967): *Organizations in Action*, New-York.
- Weidemann, Peter H. (1984): *Das Management des Organizational Slack*, Berlin.
- Womack, James P./ Daniel T. Jones/Daniel Roos (1991): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*, Frankfurt/New York.

## **Umweltschutz und Unternehmenskooperation**

### **Mehr Chancen als Risiken? Mehr Lösungen als Probleme?**

Obwohl interdependent und weitverzweigt, kommen die Wirkungsketten der Ökosysteme ohne Kooperation aus. Für den Übergang unserer hochkomplexen Industriegesellschaft in ein ökologisch ausbalanciertes Wirtschafts- und Arbeitssystem gilt dies jedoch nicht. "Jede strategische Überlegung im Interesse der Umwelt sollte davon ausgehen, daß eine derartige Jahrhundertaufgabe in einem entwickelten System industrieller Beziehungen eine Seite prinzipiell nicht allein zu leisten vermag" (Scherer 1992: 47). Daß "Umweltkooperation" in real existierenden Geschäftsbeziehungen marginal ist, kann sich im gegenwärtig beginnenden Umbruch des industriellen Produktionsparadigmas von "*economics of scale*" zu "*economics of scope*" durchaus ändern. Der Übergang vom noch dominierenden Modell fordistisch-tayloristischer Massenproduktion zur flexibel-hocheffizienten Qualitätsproduktion wird, so die These der ökologischen Modernisierung, nicht nur zu vernetzten Produktions- und Unternehmensstrukturen führen, sondern auch eine ökologische Komponente erhalten (Huber 1993, Gleich/Lucas 1994). Er verläuft zwar höchst prekär und in kaum konsistenten, eindeutigen Entwicklungspfaden, verschränkt jedoch den industriellen mit dem ökologischen Strukturwandel, die technisch-organisatorische mit der ökologischen Modernisierung.

Die EU-Öko-Audit-Verordnung, verschärfte Umwelt-Haftungsansprüche, gestiegene Produktionsansprüche und die Diskussion der ökologischen Steuerreform setzen Unternehmen schon heute unter einen über Markt, Staat und Gesellschaft vermittelten ökologischen Modernisierungsdruck. Ökologische Risiken und Chancen ihrer Produktionsverfahren und Produkte präventiv zu erkennen, mittel- und langfristig umweltorientierte Marktstrategien und Produktionskonzepte zu entwickeln und unternehmensintern die dazu erforderliche

Neuorganisation aller Funktionsbereiche sukzessiv, aber kontinuierlich zu verfolgen, wird zum betriebswirtschaftlichen Erfolgsmaßstab (Steger 1992). Umweltschutz entwickelt sich zu einer "Betriebsökologie" (Birke/Schwarz 1994), die sich zukünftig nicht mehr auf nachsorgende Umweltreparatur und Umwelttechnik reduzieren läßt, sondern die eigeninteressierte wie visionäre Entwicklung eines betriebsadäquaten und realitätshaltigen Umweltmanagements voraussetzt, das den ohnehin hohen Bedarf an Koordination und Kooperation unternehmensintern wie unternehmensextern noch steigert: Entlang der Produktlinie und Fertigungskette wird eine organisatorische Reintegration von Produktionsfunktionen notwendig, die weder mit der bisherigen Praxis der Unternehmensführung und Unternehmenskooperation noch mit der traditionellen Umweltschutzorganisation (Umweltbeauftragte als technische Experten für umweltmediale Probleme) zu gewährleisten ist. Die Entwicklung von Umweltmanagement und integriertem Umweltschutz gehört deshalb zum viel beschworenen *Reengineering* der Unternehmen.

### ***Lean = clean?* Zur Komplementarität technischer und ökologischer Modernisierung**

"Umweltmanagement ist 'lean': neue Wege in der Produkt- und Verfahrensentwicklung, Kooperation mit Lieferanten und Kunden, Einbindung der Mitarbeiter, vor allem bei anstehenden Veränderungen. Schließlich geht es darum, die Kernkompetenzen des Unternehmens, wie etwa Qualität, Know-how oder Lieferservice auszubauen ... Dies bedeutet eine Qualitätskultur, die sich nicht nur auf die Produktion beschränkt, sondern die gesamte Wertschöpfungskette von den Ressourcen über den Endprodukthersteller bis zur Entsorgung bzw. Recycling einschließt." (Günther 1993: 3).

Für die modelltheoretische Gleichung *lean = clean production* spricht also nicht nur die Plausibilität ressourcenschonender Einsparung an Material, Energie und Rohstoffen. Daß in bestehenden Unternehmenskooperationen Umweltgesichtspunkte neben der Termineinhaltung, Kostensenkung und Qualitätsverbesserung als Erfolgskriterien marginal bleiben und gleichzeitig *lean production* nicht als Reorganisation, sondern als kurzfristige Kostensenkung angelegt wurde, ist kein Zufall. Es indiziert erhebliche Defizite, die durch die neue Informations- und Kommunikations-Technologie möglich gewordene systemische Reintegration

aller betrieblichen wie überbetrieblichen Produktionsfunktionen zu "managen", was sowohl für *lean production* als auch für integrierten, präventiven Umweltschutz erforderlich ist.

Dies exemplifiziert die inzwischen als ökonomischer wie ökologischer Fehler erkannte *just in time*-Praxis, mit der produktionssynchronen Anlieferung Rohstoffe und Zwischenprodukte immer noch vom Betrieb auf die Straße zu "verlagern". Mit neuen *just in time*-Maßstäben (wie z.B. Anlieferung innerhalb einer LKW-Stunde, Präferenz regionaler Zulieferbetriebe) wird inzwischen eine umweltorientiertere Logistik anvisiert, da angesichts des täglichen Verkehrschaos und mittelfristig absehbarer Umweltabgaben für Straßenverkehr eine Rückverlagerung auf die Schiene und kürzere Anlieferungswege auch produktions- und marktwirtschaftlich vorteilhafter sind. Der Erfolg einer solchen Umorientierung hängt allerdings von der Innovations- und Kooperationsfähigkeit der beteiligten Unternehmen ab, die sich einer Vielzahl von gleichzeitig zu lösenden Problemen annehmen müssen: Integration aller Lieferanten, Errichtung gemeinsamer externer Lager, Koordination von Gebietsspediteuren, Ansiedlung und Koordination von Zulieferern in Werknähe, ökologisch wie ökonomisch zu optimierende Verpackungskreisläufe etc. Aufwendig sind nicht zuletzt die Abstimmungen und Verhandlungen mit Bahn- und Schifffahrtsunternehmen, deren Nachteile gegenüber dem Straßenverkehr (hohe Laufzeiten bei relativ hohen Preisen, lückenhafte Orts- und Marktpräsenz sowie fehlende Angebotsflexibilität) nur durch besonders findiges "Kooperationsmanagement" auszugleichen sind. Dieses Anforderungsprofil einer umweltverträglichen Reorganisation der Logistik verdeutlicht, wie voraussetzungs- und prekär der sich entwickelnde ökologische Modernisierungsdruck wirkt. Daß sich Unternehmen dem, nicht zuletzt aus Wettbewerbsgründen, immer weniger entziehen können, hat ökonomische Gründe.

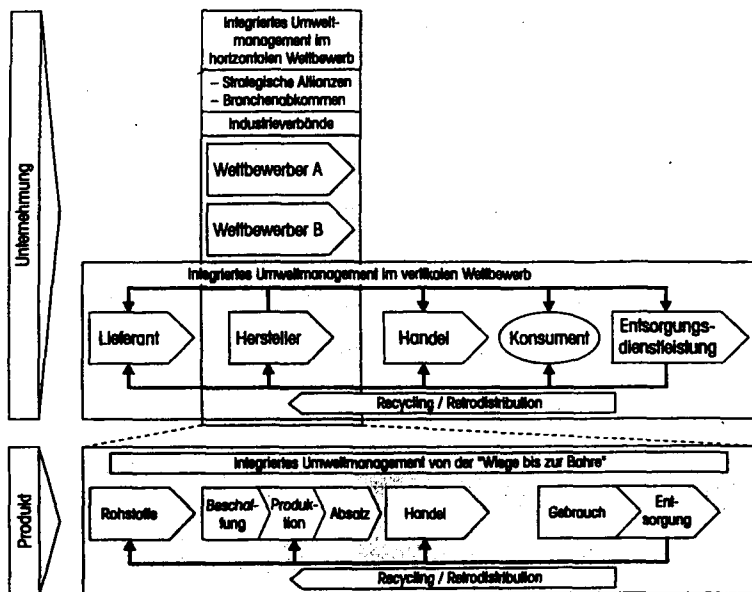
Konventioneller Umweltschutz beläßt Produkte und Produktionsverfahren unverändert und verlagert als technische Nachsorge "am Ende der Röhre" mittels Filter und Kläranlagen die Umweltprobleme stofflich und räumlich. Er hat sich ökologisch als "Verschlimmbesserung" entpuppt und gerät auch betriebswirtschaftlich in eine Kostenfalle, da immer kleiner werdende Zugewinne an Umweltentlastung nur mit immer größer werdendem Technik- und Kapitaleinsatz zu erzielen sind. Aber nicht nur steigende Kosten für Entsorgung, Umwelttechnik und andere Umweltschutzinvestitionen veranlassen

Unternehmen, zu deren Bewältigung Umweltmanagementsysteme einzuführen. Mittel- und langfristig erhöhen sich die Risiken, wegen umweltschädlicher Produktionsverfahren, Produktmängeln oder Störfällen negative Schlagzeilen oder Regreßansprüche zu bekommen. Auf der anderen Seite erhöhen sich die Chancen, als Öko-Differenzierer Wettbewerbsvorteile zu erzielen - zumindest langfristig mit produktiven Investitionen in integrierten Umweltschutz, dessen Produkt- und Verfahrensverbesserung mittels Innovation, Substitution und Inputreduktion erhebliche Kostensparpotentiale eröffnet (Huber 1995). Von dem neuen EU-Öko-Audit, mit dem in den Unternehmen betriebspezifisches Umweltmanagement eingeführt werden soll, versprechen sich die Unternehmen auch kurzfristige Vorteile für das Firmenimage, eine Verminderung der Haftungsrisiken, Ressourceneinsparungen und neue Marketingmöglichkeiten (iwd 1995).

Auch wenn ökonomisch wie ökologisch, gesetzlich wie gesellschaftspolitisch ein ökologischer Modernisierungsdruck für alle Unternehmen nachhaltig wird, werden sich integrierte Umweltschutzkonzepte eher patchworkartig und inkremental in den Unternehmen entwickeln können. Schon einzelne technische Umweltschutzmaßnahmen sind mit vielfältigsten Innovationsrisiken und Abstimmungsproblemen verbunden, die sich bei ambitionierteren Versuchen, Umweltschutz als Querschnittsfunktion in die Produktion zu integrieren, erhöhen. Die Implementation ökologischer Managementinstrumente (Öko-Audit, Öko-Controlling, Öko-Bilanzen), die Innovation und Substitution von Stoffkreisläufen und nicht zuletzt die nur als technisch-organisatorische Eigenentwicklung möglichen integrierten Umweltschutzkonzepte sind mehrfach kontingent: Technisch, stofflich, betriebswirtschaftlich und organisatorisch stehen immer mehrere Entwicklungsvarianten offen, mit zumeist unübersichtlichen Innovations-, Kosten- und Wettbewerbsrisiken. Die damit verbundenen Entscheidungs- und Auswahlprozesse werden unübersichtlicher, ihre Aushandlungsprozeduren konflikt- und politikhaltiger (Birke 1995).

Aufgrund ihres systemischen Reorganisationspotentials, das Ökonomie, Technik, Stoffkreisläufe und Organisation in Unternehmen umfaßt, erfordert die mit Umweltmanagementsystemen und integriertem Umweltschutz komplementär zur technischen Modernisierung aufzubauende "Betriebsökologie" interdisziplinäre Kooperation aller Unternehmensbereiche, permanente Aktualisierung von Qualifikation und Problemlösungskompetenz: vom Einkauf über die

Produktion bis hin zu Marketing, zu Entsorgung und Zulieferunternehmen. Auch unternehmensextern, im Verhältnis zu Kunden, Zulieferern, Abnehmern und nicht zuletzt zur Branchenkonkurrenz, wird die Fähigkeit zur Kooperation und Koordination entscheidend, um ökologische Standards der Produktentwicklung, Qualitätssicherung und Logistik sowie umweltverträgliche Produktionsverfahren und Recyclingsysteme realisieren zu können. Das Ensemble der unternehmensextern virulent werdenden Kooperationszusammenhänge veranschaulicht die folgende Abbildung:



**Abbildung 1:**  
Kooperative Ansätze des Umweltmanagements im vertikalen und horizontalen Wettbewerb  
(Quelle: Meffert, Kirchgeorg 1992, 19)

## **Von der Entsorgungslogistik bis zu Branchenabkommen: Umweltschutz stiftet Unternehmenskooperation**

Auch wenn in bestehenden Unternehmenskooperationen Umweltkriterien eine untergeordnete Rolle spielen, verdeutlichen schon die wenigen Praxiserfahrungen insbesondere beim Entsorgen und Recycling, wie Unternehmen infolge ökologischer Anforderungen an Produkte und Verfahren intensiver zusammenarbeiten und dabei das ganze Kooperationsspektrum nutzen (müssen):

- einfache Kooperation bei Logistik, Umwelt- und Entsorgungstechnik,
- unternehmensübergreifende Kooperation entlang der Fertigungskette,
- branchenübergreifende Unternehmensnetzwerke entlang der Produktlinie,
- strategische Allianzen und internationale Konsortien zur Forschungs- und Entwicklungskooperation.

Zur Zeit dominieren Kooperationsinitiativen mit relativ überschaubarem Koordinationsaufwand und direkten Kostenersparnissen, z.B. bei der umweltverträglichen Reorganisation der Logistik. Wenn der Einsatz regionaler Gebietsspediteure und Dienstleister möglich ist, entstehen in vielen Regionen zur Zeit von bis zu 300 Unternehmen gemeinsam getragene Entsorgungsringe, die ihre Produktionsabfälle (Altöl, Schmier-, Bremsflüssigkeit etc.) gemeinsam entsorgen, was die Entsorgungskosten um mehr als die Hälfte reduzieren kann. Selbst für die Entsorgungsfirma lohnt sich eine solche logistische Zentralisierung wegen der Optimierung der Streckenplanung und Kapazitätsauslastung.

Geht die umweltverträgliche Logistikgestaltung über diese Form der Lieferantenintegration und Transportoptimierung hinaus, erhöhen sich Kooperations- und Investitionsaufwand, die Kostenvorteile werden unsicherer und die Koordinationsaufgaben komplexer: Oft scheitern z.B. kommunale Projekte, den schienengebundenen Güterverkehr zu verstärken und die Verkehrsträger zu kombinieren, an dem Kooperations- und Investitionsaufwand, der erforderlich ist, um gemeinsam externe Dienstleistungszentren und Zwischenlager zu errichten und in die regionalen Zulieferbeziehungen zu integrieren. Schon die durch die Verpackungsverordnung notwendig gewordene Neuorganisation der unternehmensübergreifenden Logistik zwischen Industrie, Handel und Verkehr stellt maximale Anforderungen an das zwischenbetriebliche Management in Hinblick auf Planung, Kontrolle, Kostenrechnung und Koordination von Verpackungs-, Recycling- und Transportkreisläufen.

Nicht minder großen Kooperations- und Koordinationsaufwand implizieren die Qualitätsaudits, die im Hersteller- und Zulieferverhältnis schon jetzt für zusätzliche Konflikte sorgen und durch die EU-Verordnung zum Öko-Audit zukünftig flächendeckend in Industrie- und Dienstleistungsbranchen Verbreitung finden werden (Fichter 1995). Die durch die Anpassungsfähigkeit der entsprechenden Zertifizierungsstandards DIN ISO 9001 ff. begünstigte Kombination von Qualitäts- und Öko-Audits ist insbesondere zwischen Automobilherstellern und ihren Zulieferunternehmen schon Praxis und gilt als Muster-norm. Dabei wird z.B. für Einsatz und Auswahl von umweltverträglichen Ersatzstoffen den Zulieferunternehmen ein regelmäßig zu aktualisierender Anforderungskatalog zugemutet, der die Kenntnis aller von den Zulieferern eingesetzten Stoffe, eine Auflistung aller Problemstoffe und vom Endfertiger vorgegebene Richtlinien für den Einsatz von Problemstoffen in den Zulieferbetrieben umfaßt. Das damit verbundene Kooperationsprogramm zur umweltverträglichen Einsatzstoffoptimierung vollzieht sich in höchst konfliktträchtigen Schritten der Stoffdefinition, der Ermittlung von Substitutionsmöglichkeiten, der ökologischen und ökonomischen Bewertung und Auswahl der verschiedenen Entwicklungsvarianten.

Diese Entscheidungsprozesse und vor allem die ihnen nachfolgenden Eingriffe in eingespielte Produktionsroutinen sind zwangsläufig konfliktträchtig und von Machtpolitik geprägt, wobei der Endfertiger seine zentrale Steuerungs- und Kontrollfunktion auszubauen versucht. Die Qualitäts- und Öko-Audits sind jedoch mit einer Selbstverpflichtung des Endabnehmers verbunden, deren Einhaltung auch Lieferanten einfordern und kontrollieren können. Die zentrale Anleitung, Steuerung und Kontrolle können fokale Unternehmen nur dann frictionsarm realisieren, wenn ihre Kompetenz und Glaubwürdigkeit überzeugen und von den Zulieferunternehmen anerkannt werden.

"Voraussetzung hierfür ist ein ... Umweltmanagement im eigenen Haus sowie ein standardisiertes, für alle Beteiligten verbindliches und von allen nachvollziehbares und akzeptiertes Vorgehen. Dies erfordert ein hohes Maß an wechselseitiger Zusammenarbeit, Offenheit und Kommunikation, das sich in langfristigen, von gegenseitiger Fairneß geprägten Geschäftsbeziehungen herausbilden muß..." (Berger/Servatius 1994: 166).

Kurzfristige Konkurrenzstrategien, Angst vor Wirtschaftsspionage und Patentschutz haben ein derartiges Kooperationsniveau bislang nur in Ausnah-



mefällen oder informell entstehen lassen. Wie schwierig es ist, intra- wie interorganisational neue Koordiationsaufgaben und Kooperationsstrukturen selbst in bestehenden Geschäftsbeziehungen zu stabilisieren, zeigt das Recycling von Altfahrzeugen, das seit Anfang der neunziger Jahre weltweit in verschiedenen Pilotprojekten getestet wird und in den nächsten Jahren Prototyp wie gleichzeitig Testfall einer ökologischen Unternehmenskooperation werden könnte.

Die Produktverantwortung für das Kraftfahrzeug von der "Wiege bis zur Bahre" impliziert eine unternehmensübergreifende Kooperation, die am Produktionsanfang bei Planung, Konstruktion und Beschaffung beginnt, die Montage und Fertigung in Zulieferbetrieben mit einbezieht und sich bis zum Handel und dem Endverbraucher fortsetzt. Dies setzt nicht nur ein Maximum an systemischer Produktionsplanung und -steuerung in und zwischen den beteiligten Unternehmen voraus, sondern auch branchenübergreifend koordinierte Forschungs- und Entwicklungsinnovationen zur Recyclingfähigkeit der Konstruktion, Werkstoffe und des Produktdesigns. Das Kooperationsvermögen aller beteiligten Unternehmen wird besonders strapaziert, weil unter hohem Zeitdruck ein bisher kaum realisiertes Kooperationsniveau, insbesondere die Forschungs- und Entwicklungsinnovationen, die betriebspezifische Implementation eines Umweltmanagementsystems und der eigentliche unternehmens- und branchenübergreifende Kooperationsprozeß synchron zu bewältigen und aufeinander abzustimmen sind.

Kaum gelöst ist auch in den bisherigen Pilotprojekten zum Automobilrecycling die Herausforderung des (Umwelt-)Managements, mittels unternehmensinterner wie -übergreifender Integration von Materialwirtschaft, Investitionsrechnung, Controlling und Marketing den Recyclingprozeß betriebswirtschaftlich zu optimieren (Glaser/Spindler (Hrsg.) 1995). Insbesondere dem ökologischen Controlling wird dabei eine organisatorische Schlüsselfunktion zugeschrieben: Zusammen mit den Kostenrechnungsinstrumenten der Öko-Bilanzen, den Planungsinstrumenten des Öko-Portfolios und den Berichtsdaten des Öko-Audits soll das Öko-Controlling statt konventionellen Kontrollierens ein computergestütztes umweltbezogenes Entscheidungsinstrumentarium zur Verfügung stellen, das unternehmensintern wie -extern die Querschnittsfunktion des Umweltmanagements erfüllt und als Entscheidungshilfe dienen kann.

Die zweite, nicht minder große Managementtherausforderung besteht in der Koordinierung der Arbeitsprozesse und Akteure:

"Recycling ist nur in der Zusammenarbeit aller zu erreichen: der Entwicklungsingenieure mit den Umweltschutzbeauftragten des Unternehmens ebenso wie mit den Montagearbeitern am Band, der Designer mit den Entwicklungsingenieuren und so weiter. ... Die Entwicklungsingenieure beispielsweise sind für eine optimale Materialauswahl auf die Mitwirkung der chemischen Industrie und der Recyclingunternehmen angewiesen, und die Einkaufsabteilung muß eng mit den Zulieferbetrieben zusammenarbeiten, die wiederum, wie in Japan seit langem erfolgreich praktiziert, möglichst früh in den Entwicklungsprozeß mit eingebunden werden sollten." (Berger/Servatius 1994, 179)

Daß ein solches konzertiertes Handeln der Chemie-, Stahl-, Glas- und Rohstoffindustrie, der Handels- und Transportunternehmen, der Zulieferbetriebe, Altautoverwerter und Shredder-Betriebe, der staatlichen und kommunalen Einrichtungen sowie der Forschungsinstitute und Automobilverbände, die alle für ein Gelingen von Automobilrecyclingprojekten notwendig sind, gelingen kann, ist keineswegs sicher. Allerdings hat sich 1992 ein internationales Recyclingkonsortium auf Initiative des *Japan Research Institute* etabliert mit dem Ziel, gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch zu erweitern und strategische Allianzen für Forschungs- und Entwicklungsprojekte zu gründen.

Sollten solche internationalen Unternehmensnetzwerke tatsächlich zu internationalen Recyclingstandards für Kraftfahrzeuge führen, wird dies tiefgreifende inter- wie intrasektorale Umbrüche zur Folge haben, die ohne erheblich erhöhte Kooperationsleistungen der Branchen und des Staats nicht zu bewältigen sein werden.

"Aufgrund der Mehrfachnutzung langlebiger Komponenten müßte sich die Zulieferindustrie auf ein verringertes Fertigungsniveau einstellen. Solche Einbußen der Komponentenhersteller, denen steigende Umsätze der Verwertungs- und Wiederaufbereitungsbetriebe gegenüberstehen, werden für den Übergang charakteristisch sein. In dem Maße nämlich, wie Altstoffe und gebrauchte Komponenten in die Produktion zurückfließen, sinkt zwangsläufig die Wertschöpfung der Rohstoffverarbeitungs- und Vorfertigungsindustrie. Wo ein Kreislauf geschlossen wird, entfallen Stoffströme von außen. Im Bereich der Gewinnung und Vorbereitung neuer Stoffe für die Produktion wird Schumpeters 'schöpferische Zerstörung' solche Unternehmen hart treffen, die nicht rechtzeitig die enormen Chancen einer Begleitung ihrer

Produkte durch den gesamten stofflichen Lebenszyklus wahrnehmen." (Bonus/Oehl 1993: 13).

## **Ökologische Unternehmenskooperation als Politikprozeß**

Daß zwischen Kooperationsbedarf, -potential und tatsächlicher -praxis der Unternehmen eine "strategische Lücke" besteht, wird durch die eher singulären und unentfalteten Praxisbeispiele ökologischer Unternehmenskooperation bestätigt. Dieser Befund der sozialwissenschaftlichen Kooperationsforschung ist jedoch nicht hinlänglich mit Problemen der Technik, der Markt- und Produktionsökonomie oder der sich erst entwickelnden Betriebsökologie zu erklären. Die technologischen und logistischen Verflechtungen zwischen den Unternehmen, der anwachsende ökologische Modernisierungsdruck steigern zwar mit dem Bedarf an vertikaler und horizontaler Kooperation die technisch-stofflichen, betriebswirtschaftlichen, organisatorischen und ökologischen Managementprobleme. Wie dieser Bedarf jedoch perzipiert, in Kooperationsbeziehungen umgesetzt und die dabei auftretenden Probleme bewältigt werden, ist nicht zuletzt auch eine Frage der entscheidungsrelevanten Akteure, ihrer Interessenkalküle, Handlungsstrategien und Machtpotentiale. Sie prägen aufgrund ihrer betriebspolitischen Relevanz nicht nur die betrieblichen Prozesse der Technisierung, Reorganisation und Betriebsökologie, sondern auch Verlauf und Erfolg von Unternehmenskooperationsprozessen. Daß die Konstellation von Akteuren, ihren Interessen, Leitbildern, Fachkompetenzen und spezifischen Beziehungsgeflechten nicht nur innerbetrieblich, sondern auch unternehmensübergreifend eine Schlüsselrolle spielen können, legen gerade empirische Befunde zu horizontaler und vertikaler Unternehmenskooperation (Belzer 1993) nahe. Sie weisen alle Merkmale und Eigentümlichkeiten einer Mikropolitik auf:

- Unternehmensentscheidungen für eine Kooperation basieren meist auf einem ökonomischen Kalkül, das jedoch oft weniger rational und strategisch zustande kommt, als es scheint; ihr intensives Abwägen der Vor- und Nachteile, der Risiken und Chancen der angestrebten Kooperation kommt nicht ohne Aushandlungsprozesse und Machtpolitik aus.
- Im eigentlichen Kooperationsprozeß werden unterschiedliche Eigenschaften, Einstellungen und Leitbilder der Entscheidungsträger virulent, insbesondere

wenn es um die Interpretation von immer wieder neu auftretenden Kooperationsproblemen mit entsprechend langwierigen, konflikthaltigen und risikoreichen Entscheidungsprozeduren geht.

- Diese Interaktions-, Koordinations- und Entscheidungsprobleme werden umso gravierender, je komplexer die Kooperationsinhalte sind; eine Vielzahl von technischen, ökonomischen und organisatorischen sowie ökologischen Fragen sind nicht nur fachlich, sondern mit großem Zeit- und Ressourcenaufwand nur in gegenseitiger Abstimmung zu beantworten, was die betriebsintern eingespielten Routinen sprengt.

Kooperationsprozesse sind nicht linear und strategisch zu planen als "simple Abfolge aufeinander aufbauender Handlungen, die eine nach der anderen in Angriff genommen werden" (Belzer 1993: 244). Sie sind deshalb für jedes Unternehmen mit vielfältigsten Abstimmungsproblemen und Innovationsrisiken verbunden. Ihre Politik- und Konflikthaltigkeit verlangen von allen Beteiligten bei der Bewertung, Auswahl und Realisierung der verschiedenen Kooperationsprojekte nicht nur hoch entwickelte technische, ökonomische und organisatorische Problemlösungskompetenz, sondern auch ein Konfliktmanagement der inter- wie intraorganisational sich herausbildenden Mikropolitik.

Die beim Kooperieren zwangsläufig entstehenden Konflikte, die informellen Allianzen in und zwischen den Abteilungen vollziehen sich wie die Veränderung der Entscheidungskompetenzen, des Experten- und Organisationswissens keineswegs immer öffentlich, sachlich begründet und rational. Je komplexer der Kooperationsinhalt und die Kooperationsbeziehungen, desto unübersichtlicher und intransparenter die Kooperationsentscheidungen und ihre Umsetzung in alltägliche Praxis. Es entstehen, so wie bei der Realisierung der systemischen Rationalisierung der Mikroelektronik auch, "Zonen sozialer Kontingenz, in denen es um die Umsetzung, Übernahme, Blockierung von Entscheidungen durch andere Entscheidungen anderer Entscheider geht" (Rammert/Wehrsig 1988: 323). Meist dominieren dabei divergierende Interpretationen, höchst interessierte Auslegungen von Strategiekonzepten sowie hartnäckige, oft erfolgreiche Versuche, Kooperationsentscheidungen zu konterkarieren, nur zum Schein zu erfüllen bzw. ihre Konsequenzen für die eigene Abteilung oder das eigene Unternehmen zu minimieren.

Dieses mikropolitische Nadelöhr der Unternehmenskooperation wirkt, wenn es nicht als Managementproblem erkannt wird, veränderungsfeindlich und

begünstigt Flickwerk und Durchwursteln (Birke/Schwarz 1994). Während diese meist hintergründige Mikropolitik in der öffentlichen Auseinandersetzung zwischen den Kooperationspartnern mit unterschiedlich auslegbaren Argumentationen unter Hinweis auf Kosten, Organisations-, Technik- und Ökonomieprobleme erklärt wird, scheitern Kooperationen und ihre Innovationsimpulse in Wirklichkeit an dem üblichen Neben- und Gegeneinander innerhalb und zwischen Unternehmen, das kaum durch neues Konfliktmanagement, Moderation und Organisationslernen aufgefangen wird.

Wie ausgeprägt die politische Dimension unternehmensübergreifender Kooperation und ihrer Reorganisationsanforderungen sind, welche Relevanz und Eigendynamik dabei die machtdurchwirkten Aushandlungsprozesse gegenüber den technisch-ökonomischen "Sachzwängen" erhalten, wie sie Verlauf und Erfolg der Kooperation mitbestimmen, ist bislang noch wenig erforscht. Während es bei betrieblichen Prozessen der Technisierung, der Reorganisation und Ökologisierung ansatzweise gelungen ist, hinter die Kulissen der Organisation zu schauen und dabei Akteursstrategien in ihrem jeweiligen Handlungskontext zu entschlüsseln (Ortmann 1995), steht dies für interorganisationale Prozesse der technischen Vernetzung, der komplementären Nutzung von Unternehmensstärken oder der gemeinsamen Entwicklung betriebsökologischer Projekte noch aus. Ohne eine "Mikropolitik der Unternehmensnetzwerke" als Forschungs- und Beratungsgegenstand werden weder Organisationsentwicklung und Organisationslernen in Kooperationsprozessen gelingen noch der Transfer der diesbezüglichen Konzepte auf Unternehmensnetzwerke.

Die in und zwischen Unternehmen virulent werdende Mikropolitik ist jedoch nicht nur kritischer Erfolgsfaktor für Unternehmenskooperationen, sondern auch Ressource ihres inter- wie intraorganisationalen Wandels. Kooperationsfähigkeit, die es ermöglicht, die jeweiligen Stärken der Kooperationspartner komplementär zu nutzen, ist nicht von vornherein gegeben, sondern nur Ergebnis eines voraussetzungsvollen Lernprozesses, ohne den ein geplant-sukzessiver Organisationswandel in und zwischen den Unternehmen kaum zu entfalten ist. Dieser wiederum setzt einen mikropolitisch fundierten Umgang mit Abstimmungsprozeduren, Aushandlungskonflikten und Interessenvermittlung zwischen den kooperierenden Akteuren voraus. Um eingefahrene Organisationsstrukturen, eingespielte Produktionspraktiken und bislang bewährte Orientierungsmuster zu verändern, ist eine auf die jeweiligen Koopera-

tionsbedingungen zugeschnittene Organisationsentwicklung notwendig, die nicht ohne externe Interessenvermittlung auskommt. Eine mikropolitisch angereicherte und angeleitete Moderation des inter- und intraorganisationalen Wandels ist insbesondere auf den Umgang mit unvorhersehbaren Widerständen, Innovations- und Kooperationsblockaden anzulegen und nur dann in der Lage,

- unterschiedliche bis widersprüchliche Argumentationen wechselseitig bekannt zu machen, gegensätzlichen Standpunkten Gehör zu verschaffen und die dahinterliegenden Interessen auszuloten und zu bündeln,
- die dafür erforderlichen Kommunikationen her- und sicherzustellen, um Bedingungen für wechselseitigen Interessenausgleich herzustellen.

Zwar ist auch ein am jeweiligen Handlungskontext der Unternehmenskooperation rückgekoppeltes Moderationsverfahren kein Garant für erfolgreiches Ausbalancieren der Konkurrenzen, die sowohl auf Management- wie auf Belegschaftsseite bestehen. Für die Belegschaften eröffnen sich aber betriebsübergreifend wie betriebsintern neue Möglichkeiten, ihren Einblick in die unübersichtlichen Kooperationsinhalte und -abläufe zu erweitern und Fragen der Mit- und Eigenverantwortung in den Kooperationsprozessen neu zu diskutieren. Dies verlangt von der Interessenvertretung interessenpolitische Koordinations- und fachliche Gestaltungskompetenzen eines Co-Managements, das neue politische Einflußchancen eröffnet, insbesondere wenn es unternehmensübergreifend als Versachlichung unternehmerischer Konkurrenzen angelegt ist. Tatsächliche oder vermeintliche Chancen und Risiken der Unternehmenskooperation müssen abgeschätzt werden, Möglichkeiten des unternehmensübergreifenden Interessenausgleichs zwischen Kooperationsgewinnern und -verlierern sind zu ermitteln, was nicht konfliktlos und nicht ohne Diskussion von Alternativen, Korrekturen und Ergänzungen zur Managementplanung gehen wird. Die technisch bedingte und ökonomisch forcierte Politikhaltigkeit von Unternehmenskooperation ist für die betriebliche und gewerkschaftliche Interessenvertretungspolitik, weil komplexitätssteigernd, voller ungelöster Probleme, die in organisationssoziologischer Perspektive paradoxerweise jedoch zukunftsöffnend sein können.

"Nur wenn es kompliziert ist, ... gewinnt man Bewegungsspielräume, die nicht gleich von anderen durchschaut werden. Wenn man möglichst kompliziert an die Sachen heranzugehen versucht, hat man schließlich immer mehr Lösungen zur Hand, als sich Probleme stellen. Das heißt, man kann wählen.

Und man verfällt, wenn man Glück hat, auf kleine Lösungen, die manchmal mehr bewegen als die großen und die für andere immer ein Rätsel bleiben." (Baecker 1994, 81)

## Literatur

- Baecker, Dirk (1994): Postheroisches Management. Ein Vademecum, Berlin
- Belzer, Volker (1993): Unternehmenskooperationen. Erfolgsstrategien und Risiken im industriellen Strukturwandel, München/Mering
- Berger, Roland, Hans-Gerd Servatius (1994): Die Zukunft des Autos hat erst begonnen. Ökologisches Umsteuern als Chance, München/Zürich
- Birke, Martin (1995): Vom betrieblichen Umweltschutz zur Betriebsökologie, in: Jürgen Freimann, Eckart Hildebrandt (Hrsg.): Praxis der betrieblichen Umweltpolitik, Wiesbaden, 159-172
- Birke, Martin, Michael Schwarz (1994): Umweltschutz im Betriebsalltag. Praxis und Perspektiven ökologischer Arbeitspolitik, Opladen
- Bonus, Holger, Tilman Peter Oehl (1993): Die Stoffwirtschaft des Raumschiffs Erde, in: Frankfurter Allgemeine Zeitung, 9.10.1993, 13
- Fichter, Klaus (Hrsg.) (1995): EG-Öko-Audit-Verordnung. Mit Öko-Controlling zu zertifizierten Umweltmanagementsystemen, Schriftenreihe des IÖW, 81/95, Berlin
- Glaser, Jens, Edmund A. Spindler (Hrsg.) (1995): Produktionsintegrierter Umweltschutz (PIUS), UVP-Förderverein, Hamm/Westf.
- Gleich, Armin von, Rainer Lucas (1994): Veränderte Standortanforderungen in einer zukünftigen Unternehmenslandschaft, in: Informationsdienst IÖW/VÖW 9 (1994) 2, 1-4
- Günther, Klaus (1993): Lean, green and clean - Umweltmanagement ist "lean", in: Unternehmen & Umwelt, future-Zeitschrift für umweltorientierte Unternehmensführung 6 (1993) 1, 1
- Huber, Joseph (1993): Ökologische Modernisierung. Bedingungen des Umwelthandelns in den neuen und alten Bundesländern, in: Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 45 (1993) 2, 288-304
- Huber, Joseph (1995): Grundgedanken des produktionsintegrierten Umweltschutzes, in: Glaser/Spindler 1995, 16-33
- iwd (1995): Informationsdienst des Instituts der Deutschen Wirtschaft 21 (1995), 16. März, 6-7
- Meffert, Heribert, Manfred Kirchgeorg (1992): Marktorientiertes Umweltmanagement. Grundlagen und Fallstudien, Stuttgart
- Ortmann, Günther (1995): Formen der Produktion. Organisation und Rekursivität, Opladen
- Rammert, Werner, Christof Wehrsig (1988): Neue Technologien im Betrieb, in: Jürgen Feldhoff u.a. (Hrsg.): Regulierung - Deregulierung. Steuerungsprobleme der Arbeitsgesellschaft, Beiträge aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 119, Nürnberg, 301-330
- Scherer, Klaus Jürgen (1992): Umweltschutz - eine Gemeinschaftsaufgabe der Tarifparteien? Über Chancen und Probleme der ökologischen Erweiterung der industriellen Beziehungen, in: Politische Ökologie 28 (1992), 43-47
- Steger, Ulrich (Hrsg.) (1992): Handbuch des Umweltmanagements. Anforderungs- und Leistungsprofil von Unternehmen und Gesellschaft, München

## **2. Branchen- und betriebsübergreifende Gewerkschafts- politik als Chance und "Minenfeld"**





## **"Kontrolle = Kommunikation"?**

### **Kooperationsnetze und *lean management***

Im folgenden sollen - auf der Grundlage von Fallstudien in fünf mittleren Maschinenbaubetrieben - einige Überlegungen zum Verhältnis von externer Vernetzung und organisatorischen Binnenstrukturen angestellt werden, die darauf hinauslaufen, daß zwischen der veränderten Kommunikation nach außen und der Enttaylorisierung und Intensivierung der horizontalen Kommunikation innerhalb der Unternehmen ein enger funktionaler Zusammenhang besteht, der wiederum in gesamtgesellschaftliche Trends der Wertentwicklung eingepaßt ist.

#### **1. *Outsourcing* zwingt zur horizontalen Kooperation**

Die zunehmende Bedeutung von Kooperationsnetzen ist unbestritten. Grundlage für diese Entwicklung ist die sinkende Fertigungstiefe. Diese wiederum scheint bedingt durch das Prinzip der flexiblen Spezialisierung bei Vermeidung investiver Festlegungen. In allen industriellen Branchen steigen die Fremdbezüge. Nicht überall verläuft dieser Prozeß so spektakulär wie in der deutschen Autoindustrie, wo der Anteil der Eigenfertigung in den letzten 10 Jahren von ca. 40% auf knapp über 1/3 der Wertschöpfung gesunken sein dürfte - auch wenn infolge der komplizierten Meßproblematik die diesbezüglichen Zahlenaussagen mit ein wenig Vorsicht zu genießen sind. Doch auch im Maschinenbau, der ja durch eine sehr hohe Fertigungstiefe gekennzeichnet war, schreitet der Auslagerungsprozeß fort: Planungs- und Steuerungskomplexität sollen durch Konzentration auf die eigenen Kernkompetenzen reduziert werden, die Vorhaltung von Maschinen und spezialisiertem Personal soll abgebaut werden. Einige Maschinen- und Anlagenbauer ziehen sich auf die reine Montage zurück,

während parallel dazu hochspezialisierte Komponentenfertiger an Terrain gewinnen (s. zu diesem Trend schon Weißbach/Niebur 1986).

Die Auslagerung betrifft - grob gesprochen - entweder Produkte mit geringer Wertschöpfung oder hohen Vorhaltungskosten (Maschinen-, Werkzeug-, Personalvorhaltung). Technologisch relativ anspruchslose Prozesse wurden bemerkenswerterweise auch dann nicht ausgelagert, wenn es für sie eine regionale Marktnische gab (z.B. Gießerei). Neu ist, daß auch komplexe produktionsnahe Dienstleistungen ausgelagert werden. Charakteristisch ist ferner, daß das *outsourcing* - wenn es einmal eingesetzt hat - im Sinne eines Domino-Effekts fortschreitet.

Der *outsourcing*-Prozeß verläuft offenbar gerade in kleinen und mittleren Unternehmen selbstverstärkend. Sein Telos scheint die virtuelle Fabrik zu sein, die ihre komplexen Produkte auf der Baustelle des Endabnehmers von Subkontraktoren zusammensetzen läßt. Nach einer Auslagerung werden der Maschinenpark und die technischen Stäbe an das nunmehr reduzierte Aktivitätenspektrum angepaßt. Damit gehen weitere Spezialkenntnisse und Kapazitäten verloren, die zur Steuerung und Beherrschung auch anderer komplexer Prozesse - etwa im Werkzeugbau - erforderlich wären. Diese können nicht mehr effektiv im eigenen Betrieb durchgeführt und koordiniert werden und werden daher ebenfalls ausgelagert. Zurück bleibt neben den kaufmännischen Kernbereichen, der Konstruktion, der Arbeitsvorbereitung und der Montage im Extremfall eine recht kleine Fertigung mit wenig spezialisierter Produktionstechnologie, die - schon um ihre drohende Chaotisierung angesichts ohnehin verringerter Seriengrößen zu vermeiden - eher selten auftretende Anforderungen durch Externe bewältigen läßt.

Nicht nur in der Produktion steigen die Fremdbezüge: auch die Entwicklungs- bzw. Logistiktiefe des Maschinenbaus sinkt. Forschungs- und Entwicklungs-Vorhaben erfolgen in langfristiger Kooperation mit externen Baugruppenherstellern. Teilkonstruktions- und EDV-Entwicklungstätigkeiten werden immer häufiger ausgelagert; selbst der Prozeß der Einführung von "*leanen*" Strukturen und Gruppenarbeit, die Tätigkeit des *business reengineering* mit allem, was dazu gehört - vom flexiblen Arbeitszeitmodell bis zur neuen Entgeltlösung -, wird im Extremfall insgesamt externen Spezialisten überlassen. Der Betrieb ist damit nicht mehr das alleinige Subjekt seiner Veränderungsprozesse (was für Konzernbetriebe allerdings ohnehin nicht galt).

Die Definition von "Kernkompetenzen" erfolgt dabei in jüngster Zeit bemerkenswert flexibel. Dazu tragen nicht nur die auch in räumlicher Hinsicht erweiterten Beschaffungshorizonte auf den Vorproduktenmärkten, sondern auch die überregionale Inanspruchnahme von Dienstleistungen bei: Speicherprogrammierte Steuerungen etwa werden heute in 500 km Entfernung vom Test- und Einsatzfeld programmiert, CAD-Konstruktionen über dieselbe Strecke übertragen und am Bildschirm an unterschiedlichen Orten diskutiert.

Natürlich werden komplexe Komponenten und Dienstleistungen - ihrer Natur entsprechend - nicht auf "Spotmärkten" zugekauft, sondern im Rahmen längerfristiger Liefer- und auch Vertrauensbeziehungen.

So wird in einem von uns untersuchten Betrieb der Werkzeugbau ausgelagert und von dem bisherigen Leiter des Werkzeugbaus als rechtlich selbständiges Unternehmen neugegründet. Dieses Unternehmen soll selbständig auf dem Markt akquirieren, erhält aber eine Mindestumsatzgarantie und eine Bürgschaft (vielleicht auch eine Kapitalbeteiligung) von der Stammgesellschaft. In einem anderen Fall erhält die Besatzung einer flexiblen Fertigungszelle das Recht, externe Aufträge einzuwerben, um eine vertraglich vereinbarte Durchschnittsauslastung auch bei Auftragsmangel zu sichern und dadurch die Prämie zu "retten".

Die Fertigungsunternehmen der letzten Produktionsstufe wirken im Rahmen dieser Entwicklung auch auf Arbeitsorganisation und Logistik ihrer Zulieferer ein. Besonders spürbar sind derartige Eingriffe derzeit im Bereich der Qualitätssicherung. Aber auch bei PPS- oder CAD-Systemen<sup>1</sup> wird Software- und Organisationskompatibilität der Zulieferer verlangt: die entsprechenden Systementscheidungen der Abnehmer schränken die Planungsautonomie der Lieferanten erheblich ein. In einem Extremfall müssen sogar in der Materialdisposition gegenüber dem Abnehmer bestimmte Qualifikationen nachgewiesen werden.

---

1 PPS = Production Planning System; CAD = Computer Aided Design

## 2. Netzwerkförmige Formen der Kooperation im Außenverhältnis

Neben alte Kooperations- und Beherrschungsformen im Zwischenunternehmensverhältnis - nämlich Kartell, Konzern, Beherrschungs- bzw. Gewinnablieferungsvertrag - treten also neue Formen (Sydow 1992):

- die strategische Allianz, die - längerfristig angelegt - die eigenen Schwächen durch Stärken anderer Unternehmen (häufig kapitalstarker Großunternehmen) kompensieren soll;
- *joint venture*: dieses entsteht durch gemeinsame Kapitalbeteiligung, oft im Zusammenhang mit Internationalisierungsstrategien;
- *value added partnership* (Wertschöpfungspartnerschaft): eine strategische Konzentration der Teilnehmer auf bestimmte Stufen der Wertkette, Kooperation entlang einer Wertkette wie beispielsweise in der Autoindustrie;
- *spin off venture*: eine technologieorientierte gemeinsame Ausgründung, zentriert um wissenschaftlich-technische Mitarbeiter;
- der Institutionenverbund (Weißbach/Niebur 1986), der sich etwa um technische Hochschulen, Technologiezentren oder Wissenschaftsparks herum etabliert;
- schließlich das Unternehmensnetzwerk, d.h. eine Anzahl von Unternehmen, die mehr oder weniger strategisch kooperieren (in der Wertschöpfungskette "vorwärts" oder "rückwärts", regional usw.).

Verhalten sich die Akteure auf einem idealtypischen Markt rational und opportunistisch, sind sie gleichberechtigt und tauschen sie spezifische Leistungen im einzelnen Fall aus, so basiert die traditionelle konzern- oder unternehmensinterne Hierarchie auf Koordination durch Macht. Diese ist schon beim Eintritt in die Organisation bzw. in das Kapitalbeherrschungsverhältnis ungleich verteilt. Die Kommunikation erfolgt dementsprechend überwiegend in vertikalen Strukturen: Zwischen den Ebenen werden vergleichsweise unspezifische Leistungen ausgetauscht.

Die netzförmige Kooperation steht offenbar zwischen den Extrempolen "vollständiger Markt" und "Hierarchie". Sie ist definiert durch folgende Elemente (Sydow 1992):

- ein oder mehrere fokale Unternehmen (oft am nachfrageorientierten Ende der Kette) oder das Kollektiv definieren die Strategie;

- es gibt formal festgelegte Ziele und Rollenzuweisungen der Partner ("pflichtenheftartige" Projektstrukturen);
- bei fortbestehender unternehmerischer Unabhängigkeit wird eine hohe Koordinationsleistung gefordert;
- der horizontale Kommunikationsaufwand steigt auf allen Ebenen und überschreitet die Grenzen der beteiligten Organisationen.

Vor allem im Maschinen- und Anlagenbau spielen in dem Maße, in dem die Betriebe sich von einem "vollen" Fertigungsprogramm abwenden, Netzwerke und Institutionenverbünde sowie neuerdings auch *value added partnerships* eine Rolle.

Die weiterbestehende Direktbeherrschung durch Konzernunternehmen scheint für den Verlauf der Produktinnovation übrigens weder eine besonders positive noch eine negative Rolle zu spielen: Drei von uns untersuchte Maschinenbaubetriebe gehören zu 80 bis 100% branchenfremden Konzernen an, die sich jedoch weitgehend auf die Kontrolle der Bilanzergebnisse beschränken. Wenn punktuelle Eingriffe in die lokalen Strukturen der abhängigen Unternehmen erfolgen, sind sie offenbar weniger mit einem langfristig-strategischem Interesse verbunden als etwa mit dem pragmatischen Wunsch, ausgediente Manager beim Tochterunternehmen zu "entsorgen" oder kurzfristig eigene Produkte an die Tochtergesellschaft verkaufen zu können - egal ob sie in deren Programm passen oder nicht. Synergien auf der vertikalen Achse sind also sehr rar (Weißbach/Niebur 1986); für die erfolgreiche Produktinnovation spielen sie kaum eine Rolle. Eine Ausnahme macht da nur ein amerikanischer Konzern mit intensiver konzerneigener Weiterbildung.

Die Netze, die zur Produktentwicklung und -optimierung ins Leben gerufen wurden, bestehend beispielsweise aus dem "fokalen" Maschinenbauunternehmen, zwei bis drei Komponenten- bzw. Elektrokomponentenfertigern, einem Hochschulinstitut und ein paar Beratungsfirmen, werfen komplizierte Steuerungsprobleme im Hinblick auf die Produktinnovation auf. Die Akteure wechseln zwar nicht häufig, jedoch zu den "falschen" Zeitpunkten, oder ihre Kompetenzen sind bei einem Strategiewechsel überfordert, man erprobt verschiedene Kooperationspartner zur gleichen Zeit usw., so daß die Grenzen des Netzes nicht immer eindeutig angegeben werden können. Die beteiligten Unternehmen verfügen einerseits mit über fremde Ressourcen, andererseits nicht mehr unbegrenzt über ihre eigenen. Berater sitzen quasi als Dauergäste im

eigenen Zimmer in den technischen Abteilungen und definieren wichtige Bestandteile der Strategie. Die Leistungsfähigkeit der Organisation bemißt sich nicht mehr primär an ihrer Größe und auch nicht an den Marktanteilen, sondern am möglichen Zugriff auf Netzwerkleistungen (Peters 1993), und zwar auch auf solche, die gegenwärtig noch nicht präzisierbar sind. Nicht bereits die aktuellen, sondern vor allem die aktualisierbaren Beziehungen konstituieren das Netzwerk (Mill/Weißbach 1992, Baecker 1994: 170).

Angesichts der Komplexität der Produktinnovation im Netz erweisen sich vor allem auch die klassischen Mechanismen linearer formalstrategischer Planung (z.B. Soll-Ist-Abweichungskontrolle; hier werden immer extremere Schwankungen um die Planzahlen herum berichtet) als unzureichend (s. schon Kordina-Hildebrandt/Hildebrandt 1979: 29ff). Entsprechend wird die EDV-Organisation radikal "entschlackt". Ebenso versagen traditionelle Instrumente der Machtsteuerung. An ihre Stelle tritt die Fähigkeit zur erfolgreichen Beeinflussung und Zulassung selbstorganisierter Prozesse nach innen - Manager mit Moderationsfähigkeiten gewinnen überall deutlich an Terrain - wie zur Beeinflussung der Dynamik des externen Umfeldes: die Unternehmen entwickeln Spezialistenrollen - "gatekeeper-Funktionen" - für die Projektabwicklung mit externen Akteuren. Das müssen übrigens durchaus keine Techniker sein; in einem Fall ist es sogar der Personalleiter. Die von diesen Mitarbeitern und Führungskräften zu treffenden Entscheidungen sind mehr als zuvor Resultate von Verhandlungen auf vielen Ebenen, von Diskursen, die Prioritäten abklären sollen, da die Projekte gerade in einer frühen Phase kaum mehr ökonomisch, sondern nur noch marktstrategisch bewertet werden können.

Für derartige Konstellationen sind die praktischen Konzepte strategischen Managements noch recht wenig abgesichert. Sydow (1992) faßt einige der bisher offenbar bewährten Konzepte zusammen:

- hohe Kooperationsbereitschaft (beginnend bei "Wie du mir, so ich dir"),
- Bevorzugung kleiner Einheiten,
- nicht (vorrangig) Durchsetzung einzelner Ziele, sondern Schaffung einer geeigneten Umwelt durch Verhandlungen und soziale Kompromisse,
- lose (jedenfalls nicht zu feste) Kopplung, da sonst die gleichen negativen Folgen auftreten wie bei hierarchischen Großkonzernen (s. auch Baecker 1994: 76).

Mit Sydow kann man feststellen, daß Netzwerke Strukturen zur Externalisierung von Leistungserstellungsprozessen darstellen, die vor allem die Nachteile der Externalisierung (z.B. des Zukaufs bei wechselnden, weitgehend anonymen Zulieferern) vermeiden. Sie können dazu führen, daß Marktbeziehungen beispielsweise zum Steuerberater, Programmierer oder Teilelieferanten tendenziell dauerhafter und fester werden als innerorganisatorische Beziehungen wie etwa Arbeitsverträge. Die internen Beziehungen nähern sich jedoch ebenfalls dem Typ "Netzwerk", wenn nicht sogar dem Typ "Markt" an - etwa durch Gründung von *profit centers* mit Budgetautonomie.

### **3. *Lean management* statt bürokratisch-tayloristischer Planung im Binnenverhältnis**

Dauerhaftes Machtgefälle und stabile Kooperationsbindungen sind generell kein Widerspruch für Netzwerke, weder nach innen noch nach außen. Konkret müssen Macht und Kooperation jedoch immer wieder neu ausbalanciert werden. Netzwerke - so die Prognosen von Peters (1993), Baecker (1994) u.a. - werden neuartige Managementstrategien nach "innen" nach sich ziehen, die an die Stelle der "Beherrschbarkeit" die Idee der "Beeinflussung" setzen: "Kontrolle heißt Kommunikation" (Baecker 1994: 54), und das Ergebnis von Kommunikation ist notwendig kontingent.

Parallel zu den Veränderungen der Außenbeziehungen der Unternehmen vollziehen sich im Innern tatsächlich eine Reihe von weitreichenden Umbauprozessen, auf deren engen Zusammenhang mit der veränderten Umweltbeziehung bisher zu wenig Aufmerksamkeit gelenkt wurde. In fast allen Betrieben - auch bei Großserienfertignern - wird eine (zeitliche, räumliche, berufsfachliche und soziale) Flexibilisierung des Mitarbeitereinsatzes zur Bewältigung starker Umsatz-, Produktprogramm- und Preisschwankungen sowie eine stärkere Kundenorientierung (in bezug auf Termintreue, kundenspezifische Produktvarianten und Qualitätsanforderungen, Serviceleistungen usw.) gefordert. Diese Forderungen resultieren aus der marktinduzierten Verringerung der Fertigungstiefe in Verbindung mit der sinkenden Systemgröße der einzelnen Produktionsorganisationen.



Damit erhöht sich für den durchschnittlichen dispositiven Mitarbeiter eines "leanen" Unternehmens der Anteil der Außenkontakte an seiner Gesamtkommunikationszeit ebenso wie der von ihm zu durchschauende Prozeßabschnitt in der eigenen Organisation. Er muß sich zu einem größeren Anteil seiner Arbeitszeit genuin kaufmännisch betätigen, d.h. vor allem mit potentiellen Erbringern von Fremdleistungen verhandeln.

"Früher hatten wir 90 % vertikale Kommunikation, jetzt haben wir 75 % horizontale Kommunikation."

"Ich bin Hauptabteilungsleiter, aber habe nur noch einen Mitarbeiter. Der Titel ist nur noch im Außenraum wichtig. De facto sind wir ein Team von 6 bis 7 Leuten, in dem jeder jeden vertreten kann."

Der Anteil der vorab planbaren und standardisierbaren materiellen wie informationsverarbeitenden Tätigkeiten sinkt beträchtlich. Eine Trennung der Planung der operativen Tätigkeiten von ihrer Ausführung - das Grundprinzip jeder Hierarchie - macht in vielen Bereichen kaum noch Sinn. Die Existenz zahlreicher Informationsschnittstellen und logistischer wie informationeller Punkt-zu-Punkt-Verknüpfungen wird zum Hemmnis eines effektiven Betriebsablaufs.

Die Mobilisierung der Motivationsreserven - auf die es nun ganz entscheidend ankommt - wird in dieser Situation von Managementkonzepten erwartet, die auf die Herausarbeitung auch von individuellen und gruppenspezifischen Kernkompetenzen, Dezentralisierung von Entscheidungen, Integration von Aufgabeninhalten, Moderation, Selbstorganisation und Partizipation bauen - alles Elemente, die aus der Diskussion um Gruppenarbeit seit den siebziger und achtziger Jahren bekannt sind. Heute wird jedoch deutlicher als damals, daß der Prozeß der Selbststeuerung nicht auf operative Tätigkeiten und untere Hierarchieebenen beschränkt werden kann: Bisher "fest verdrahtete" und quasi "harttechnisierte" Organisationen sollen sich auf allen Ebenen flexibilisieren und selbst steuern, "Adhocratien" bisher unbekannte Probleme lösen, für die es keine fest etablierten Zuständigkeiten gibt (Peters/Waterman 1982).

Derartige Vorstellungen tragen - anders als beispielsweise die CIM-Konzepte der achtziger Jahre - besser der Tatsache Rechnung, daß die Turbulenzen in "gestört-reaktiven" Umwelten (Ackoff 1974, Trist 1980) sich nicht mehr allein technisch, bürokratisch oder planerisch, sondern nur durch permanentes *Management* aussteuern lassen (Ansoff u.a. (Hrsg.) 1976). Nicht reaktives

Handeln aufgrund der Kenntnis der Veränderungen eines Satzes von Umweltparametern, sondern proaktives Handeln im Hinblick auf teils unklare Anforderungen und offene Situationen (Ackoff 1974, Sethi/Caro 1987) ist gefordert, die Unternehmensumwelt selbst ist zu *gestalten*, wenngleich nicht im Sinne einer totalen Kontrolle, sondern durch Steigerung der eigenen kommunikativen Handlungs rationalität.

Die sich in der Folge durchgreifender Flexibilisierung und Enttaylorisierung im Binnenverhältnis herauschälenden partizipativen und integrativen Managementkonzepte, die auf eine "kontrollierte Autonomie" der Mitarbeiter zielen, räumen den Mitarbeitern größere Handlungsspielräume ein, was sich mit Diagnosen eines gesellschaftlichen Wertewandels und mit Forderungen nach größeren Handlungsspielräumen und mehr Verantwortung verbindet. Diese Managementkonzepte behalten sich jedoch auch soziale Kontrollmechanismen vor, mit denen die effektive Nutzung dieser neu gewonnenen Autonomiechancen überprüft und kontrolliert werden kann, so etwa durch exakte zeitliche Befristung von Projekten mit anschließender Evaluation und harten Abbruchkriterien.

Ein aktueller Diskussionsgegenstand in vielen Betrieben ist die Frage, ob und wie "Kreativität" in Gruppen- und Individualprämien abgebildet werden soll. Soll es eine feste Prämie für *jeden* Verbesserungsvorschlag geben? Oder soll eine Gewichtung je nach dem Nutzen des Vorschlags erfolgen?

Die angestrebte Flexibilisierung und Verselbständigung der einzelnen betrieblichen Bereiche und *profit centers* verlangt einerseits stabile Mechanismen der sozialen Integration und der Rückbindung an kollektive *commitments* und Metaziele, die nicht immer in Heller und Pfennig ausgedrückt werden können, sondern teils abstrakter werden ("lernende Organisation" o.ä.).

*"Lean management" ist eine Zauberformel, die es den Unternehmen erlaubt, mit einem Schlag die drohende Stagnation und Technikfixierung der achtziger Jahre zu überwinden, weil sich mit ihr unterschiedliche Strategien im Innen- und Außenraum bündeln lassen. Das lean management-Konzept ist offenbar griffiger als die Rede von "neuen Produktionskonzepten" (Kern/Schumann 1984) oder auch der Ruf nach einer innovativeren "Arbeitswirtschaft", ein Begriff, der vom Rationalisierungskuratorium der Wirtschaft präferiert wird, und zwar weil es die mögliche Einheit von organisatorischer Problemlösung (Komplexitätsreduzierung) und ökonomischer Problemlösung (Kostensen-*

*kung) suggeriert und dabei auch die kreativen und Motivationspotentiale des Faktors Arbeit einschließt.*

Doch dient auf der anderen Seite in vielen Betrieben die Zauberformel *lean management* in der krisenhaften Situation der Jahre 1993/94 oft nur dazu, unkontrollierte Rationalisierungs- und Kostensenkungsstrategien auf allen Ebenen einzuleiten, ohne Komplexität zu reduzieren und ohne daß die - zweifellos vorhandenen - kreativen Potentiale sich bereits hätten entfalten können; ja es gibt Grund zu der Annahme, daß hierbei viele Potentiale abgebaut wurden. Nicht zuletzt aus diesem Grund gilt *lean management* sowohl im Management als auch bei den von den Maßnahmen betroffenen Arbeitnehmern noch vorrangig als reine Rationalisierungsstrategie ("von allem die Hälfte").

Diese Form des Abbaus bedroht die Funktionsfähigkeit der Unternehmen auch in vielen Kernbereichen, vor allem aber in der Qualitätskontrolle, wo die Forderung nach Selbstkontrolle und die Abschaffung von ein bis zwei Hierarchieebenen sowie der externen Kontrollen schwer mit der erhöhten Belastung der Werker zu vereinen waren. Die Qualitätskosten explodieren; die Ergebnisse der Zertifizierung nach DIN EN ISO 9000 werden oft kritisiert.

Die Personalleiterin, die jetzt für 6 Fertigungsstätten eines Konzerns zuständig ist, der EDV-Leiter, der die Personalabteilung mit übernommen hat, der Personalchef, der für seinen Geschäftsführer den Fahrer und die Sekretärin ersetzt, zeugen davon, daß bei den Personalabbauprozessen nicht lange über die Abgrenzung von Kern- und Randkompetenzen nachgedacht wurde.

Demgegenüber soll hier der grundsätzliche Aspekt veränderter *Handlungskoordination* innerhalb des Unternehmens als sachlicher Kern des *lean management* unterstrichen werden.

*Lean management* kann als *neue Form der Handlungskoordination in Unternehmen* betrachtet werden, durch die der Gebrauch des Steuerungsmediums Macht zugunsten des Mediums Geld, aber auch zugunsten von verständigungsorientierten sprachlichen Aushandlungsprozessen besser ausbalanciert wird. *Lean management*-Strategien lassen sich so als Versuche interpretieren, Elemente der Marktkoordination in bisher hierarchisch koordinierte Bereiche der Unternehmensorganisation einzuführen, also Marktelemente innerorganisatorisch zu nutzen, ohne jedoch die Nachteile des Marktes insgesamt in Kauf nehmen zu müssen. Ein Ziel dieser Strategie ist u.a. die Umwandlung von Fixkosten in variable Kosten, die nicht nur Liquiditäts- und Finanzierungsvor-

teile sichert, sondern auch investive Festlegungen vermeidet und damit Auslastungs- und Amortisationsrisiken verringert (Semlinger 1989). Ressourcen werden so eingesetzt, daß sie nur kurzfristig gebunden sind, was vor allem durch die Senkung der Fertigungstiefe, den Bezug externer Leistungen und durch Reduzierung von organisatorischem Ballast erreicht wird. Nur dadurch wird die Umsatz- und Preiselastizität erreicht, die auf sich differenzierenden, fluktuierenden Märkten erforderlich ist.

Kommunikationsstrukturen in deutschen Betrieben zeichnen sich - auch nach dem Urteil der meisten Verantwortlichen - oft noch durch hochgradige Abschottung und eine restriktive Wissensverwertung aus. Innerhalb der hierarchischen Linienorganisation ist der Weg des relevanten Wissens - wenn es ihn denn überhaupt erreicht - immer noch zu lang, so die fast einhellige Meinung. Exzessiver Machtgebrauch trägt zur Unterdrückung und Zurückhaltung von Information bei, während Geldanreize, aber auch Vertrauen die offensive und effektive Nutzung vorhandener Informationen erleichtern. Ein Problem besteht freilich darin, daß früher geltende "konsistente, einfache und nachprüf-bare Regeln" (Föhr/Lenz 1992) nicht mehr gelten. Mit der machtbasierten Setzung dieser Regeln ginge auch Vertrauen und Reputation verloren. Das hat zur Folge, daß man sich in jeder Kommunikation wieder mühsam über Rahmenbedingungen, Ziele und Modalitäten verständigen muß. Der Kommunikationsaufwand steigt ganz offenkundig, wenn Komplexität nicht mehr erfolgreich über Hierarchie abgearbeitet werden kann.

#### **4. *Lean management* als Informationsstrategie**

Das Problem der Behinderung des Informationsflusses durch Hierarchie, über- große Produktfülle und Rückzug aus der kundenbezogenen Arbeit wurde übrigens schon vor mehr als 30 Jahren von dem amerikanischen Wirtschaftshistoriker Chandler erkannt, dessen Studie über die Entwicklung des Du Pont-Konzerns in den zwanziger Jahren (1962) von Stinchcombe (1990) reinterpretiert wurde. Chandler zeigte, wie sich der Du Pont-Konzern in den zwanziger Jahren von einer funktional-arbeitsteiligen auf eine divisionale Struktur umstellte, die zugleich produktgruppen- wie kundenbezogen war. Dieser neue Organisationstyp hatte - zuerst in der Explosivstoffproduktion - großen Erfolg.

Forschung und Entwicklung, Produktion und Vertrieb waren in nach Produktgruppen und damit auch nach Kundengruppen getrennten *divisions* organisiert.

Chandler analysierte das Dilemma der funktional-tayloristischen Organisation wie folgt: Die von der Basis bzw. vom Markt kommenden Informationen werden auf ihrem Weg nach oben stark gefiltert und immer abstrakter. Sie können an der Spitze der Hierarchie nicht mehr richtig interpretiert werden, weil beispielsweise ein Vorstand nichts mehr von den Spezifika der Forschung in den verschiedenen Segmenten versteht. Die Informationen aus den dezentralen Bereichen sind für den Vorstand eines Unternehmens ähnlich intransparent wie ein Unternehmen für einen Börsenspekulanten, der Aktien dieses Unternehmens kauft. Mittlere Vorgesetzte zeigen außerdem die systematische Tendenz, Informationen, die Anlaß zum Zweifel an ihrem Erfolg im jeweiligen Marktsegment geben, gar nicht oder zu spät weiterzuleiten. Unternehmensressourcen werden daher nicht rechtzeitig auf profitablere Felder umgelenkt, aussichtslose Vorhaben nicht rechtzeitig abgebrochen. Damit erfolgt eine zu starke Ressourcenbindung in den Bereichen von Altprodukten, auf schrumpfenden Märkte usw. Auch die Produktionsvorgesetzten in hochintegrierten Konzernen haben die Tendenz, jede Teilstillegung von Produktionsvorgängen in der Wertschöpfungskette unter Hinweis auf eine übergeordnete *economy of scale* oder *economy of scope* zu blockieren. Mit diesem Argument können kritische Marktsignale fast beliebig lange abgewehrt werden. Dafür ein Beispiel: In Vertriebsorganisationen gleich welcher Branche fällt der durchschnittliche Pro-Kopf-Umsatz mit wachsender Zahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steil ab, besonders bei Größenordnungen über 20 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter (Klenger 1993: 48).

Verbindet man die *Kunden- und Marktorientierung* der *lean management*-Konzepte mit der *Reorganisation von Kommunikationsstrukturen*, kann man *lean management* informationstheoretisch als Strategie verstehen, die durch den Abbau von Hierarchieebenen, eine Einschränkung der Arbeitsteilung, Prämienanreize und Intensivierung der externen Schnittstellen zwischen Markt und Unternehmen bei gleichzeitiger Reduzierung der internen Schnittstellen gewährleisten soll, daß Informationen aus dem Umfeld - und das heißt vor allem Marktsignale, Kundenrückmeldungen usw. - schneller und ungefiltert ihren Adressaten erreichen. So sollen unternehmerische Reaktionen auf das Marktgeschehen schneller eingeleitet werden, wenn nicht sogar der Mitarbeiter selbst

ermächtigt wird, diese Entscheidungen zu fällen. Der Kunde ist dabei die wichtigste Informationsquelle. Die Organisation bzw. jede ihrer Einheiten soll sich - verkürzt gesagt - weniger mit von ihr selbst erzeugten Informationen als vielmehr mit Informationen aus ihrem Umfeld befassen.

Der Zugewinn an organisatorischer und kommunikativer Durchlässigkeit der Unternehmensstrukturen führt jedoch auch dazu, daß Kommunikation weniger vorstrukturiert werden kann. Die angestrebte höhere Kommunikationsdichte setzt daher Offenheit und einen geringeren Grad an Selektionsmöglichkeiten voraus (Tikart 1994).

Der Übergang von einer *economy of scale* bzw. *scope* zu einer *economy of speed*, d.h. zu einer schnelleren Anpassungsfähigkeit, ist somit immer auch ein Informationsproblem, nicht nur oder nicht primär ein Problem strategischer Planung (Ansoff u.a. 1976, Staehle 1990). Zur Überwindung der Intransparenz werden folgende Maßnahmen, die relativ eng mit dem Begriff des *lean management* assoziiert sind, auch in den von uns untersuchten Betrieben durchgeführt bzw. diskutiert:

- Abbau von Hierarchieebenen als überflüssige Informationsschnittstellen und -filtern, die keine konstruktive Informationsverdichtungsfunktion mehr wahrnehmen: im Schnitt werden zwei Hierarchieebenen obsolet (Meister und Vorarbeiter).
- Neuverteilung von Kompetenzen zwischen "innen" und "außen", zwischen dem Zentrum der Organisation und ihrer Peripherie (beispielsweise zwischen Innen- und Außendienst), verbunden mit größerer Kundennähe der Forschungs- und Entwicklungs- und Produktionsabteilungen und mit dem Aufbau von *gatekeeper*-Funktionen, die den Markt an den externen Schnittstellen beobachten.
- Einsatz von "*leanen*" Informationssystemen, die aufgrund von wenigen Indikatoren die Transparenz der Wertschöpfungskette steigern und strategische Analysen erlauben.
- Standardisierung und Modularisierung in möglichst vielen Bereichen (vom Produkt bis zu hauseigenen Informations- oder Qualitätsmanagementsystemen), um Pflege- und Anpassungsaufwand unter rasch wechselnden Kundenwünschen und Umweltbedingungen zu reduzieren.

- Flexible Spezialisierung nach innen und außen: Niemand ist "überall gleich gut", aber jeder Mitarbeiter muß im Laufe seines Lebens mehr Aufgaben erledigen als früher, mehr unterschiedliche Produkte managen usw.
- Partizipation in zentralen Fragen, nicht nur durch Verbesserungsvorschläge, Aushandlung von Budgets, Verfahrensweisen, Wahl von Gruppensprechern usw., sondern auch von Zielgrößen ("was sind die erhaltenswerten Kernkompetenzen in unserer Gruppe?"): ausgehandelte Ziele sind realistischer als dekretierte.
- Förderung der Qualifikation, Motivation und Kooperation der Mitarbeiter zur besseren Nutzung von Wissensressourcen und zur Steigerung der Qualität von Prozessen und (partizipativen) Entscheidungen beispielsweise durch offene Fehlerdiskussion.

Die Versuche, Vereinfachungen, Verknappungen, Verkürzungen und Verschlankungen an die Stelle von Komplexität zu setzen, macht das Management jedoch paradoxerweise komplexer: Je kundennäher, reaktionsschneller und flexibler die Organisation wird, desto mehr "holt man sich das Chaos aus der Umwelt in die Firma selbst hinein" (Baecker 1994: 113). Entscheidungen werden damit sichtbar riskanter.

## 5. Chancen und Risiken für die Beschäftigten

Scheinen bei solch summarischer Betrachtung zunächst die Chancen von *lean management* für das Unternehmen und die Beschäftigten zu überwiegen, können sich doch auch Zielkonflikte zwischen den Elementen des *lean management* und den Wertvorstellungen der Mitarbeiter ergeben, die erwarten lassen, daß die künftige Praxis des *lean management* auf dem Boden der bestehenden kulturellen und sozialisatorischen Voraussetzungen schwieriger zu gestalten ist als die relativ einfache, wenngleich kaum noch effektive Praxis der Machtsteuerung: Wie sind z.B. Mitarbeiter zu motivieren, die keine Aufstiegsmöglichkeiten mehr besitzen? Wie sollen die Mitarbeiter ihre Arbeit künftig wechselseitig bewerten, wenn sie durch ihren Ausbildungsweg an Fremdbewertung durch Vorgesetzte gewohnt sind? Wie vertragen sich alte und neue Organisationsformen im gleichen Unternehmen miteinander, wie die Gruppensprecher mit Linienvorgesetzten und Betriebsräten?

Bei aller betrieblichen Euphorie bleibt auch das Problem, daß das alte Wertesystem der Angestelltenarbeit im Maschinenbau, das sich vor allem auf Loyalität, Korrektheit, Anpassung und Karrierehoffnungen gründete, zerbrochen ist, ohne daß sich bereits ein konsistentes alternatives Wertesystem konstituiert hätte. Das gilt übrigens auch für den stark "amerikanisierten" Betrieb in unserem Sample, der nach eigenem Eingeständnis in der Fertigung und Logistik neuzeitliche Methoden verwendet, den Angestelltenbereich jedoch bemerkenswert zögerlich restrukturiert.

Laut einer Umfrage des "Manager Magazins" reagieren fast zwei Drittel aller Top-Manager verunsichert, verschreckt oder gar lethargisch auf den Wandel (Lentz 1994). Wie sieht die Situation dann erst im mittleren Management aus? Und wie bei den Betriebsräten? Können sich mittlere Führungskräfte heute mit (rein verbaler) Anerkennung zufriedengeben, wo sie doch mit konkreten Aufstiegs- und Höhergruppierungshoffnungen angetreten waren? Wie würde sich eine Herabsetzung der Grundvergütungen bei Erhöhung des Prämienanteils auswirken? Wie reagieren ehemalige Linienvorgesetzte, wenn sie mit einem gewählten Gruppensprecher im Team kooperieren sollen? Wie kann man als Vorgesetzter überhaupt Vertrauen und Reputation zurückgewinnen? Können und sollen die begrenzte Autonomie und die Partizipationschancen der Gruppen gleich nach ihrer Etablierung wieder durch Hinweis auf kollektive Schutzrechte eingeschränkt werden? Könnten sich vielleicht gar die Betriebsräte mit einer Novellierung des Betriebsverfassungsgesetzes anfreunden, in dem dann auch die gewählten Gruppensprecher ihren Platz hätten? Alle diese Fragen sind auch in den untersuchten Maschinenbaubetrieben noch nicht beantwortet.

Im Grunde sehen sich die Betriebsräte durch die neuen Strukturen einer ähnlichen Situation des drohenden Machtverlusts oder auch des bewußten Machtverzichts ausgesetzt wie die mittleren Führungskräfte. Auch die Gefahr, daß das Betriebsverfassungsgesetz durch eine veränderte Praxis in den Unternehmen unterlaufen oder völlig ausgehöhlt wird, so durch neue Trends in Personalentwicklung, Weiterbildung und Kontinuierlichem Verbesserungsprozeß (KVP), wird vielerorts beschworen.

Die Erschließung von *human resources* im Prozeß des *business reengineering* stellt sich als aussichts-, aber auch spannungsreiche Unterfangen dar, welches - anders als klassische produktionszentrierte Gruppenarbeit - die



Kernstrukturen der Unternehmensorganisation und die Wertsysteme bis in das Top Management hinein infragegestellt. Die Betriebe des Maschinenbaus haben in den letzten Jahren eine sehr große Anpassungsfähigkeit bewiesen, stecken jedoch mitten in einer kritischen Phase der Realisierung des Programms.

#### Literatur

- Ackoff, R. (1974): *Redesigning the future*, New York
- Ansoff, H. I., u.a. (Hrsg.) (1976): *From Strategic Planning to Strategic Management*, London
- Baecker, Dirk (1994): *Postheroisches Management*, Berlin
- Chandler, A. D. (1962): *Strategy and Structure*, Cambridge, Mass.
- Föhr, S., H. Lenz (1992): Unternehmenskultur und ökonomische Theorie, in: Waltraud Stachle, P. Conrad (Hrsg.): *Managementforschung 2*, Berlin/New York
- Kern, Horst, Michael Schumann (1984): *Das Ende der Arbeitsteilung?* München
- Klenger, F. (1993): Produktivitätsriesen, in: *Absatzwirtschaft 1993* (10)
- Kordina-Hildebrandt, I., L. Hildebrandt (1979): *Planung bei steigender Unsicherheit des Managements*, Bern
- Lentz, B. (1994): Viel Frust - wenig Lust. Deutschlands Führungskräfte im Stimmungstief, in: *Capital* (1994) 3, 100-106
- Mill, Ulrich, Hans-Jürgen Weißbach (1992): Vernetzungswirtschaft, in: Thomas Malsch, Ulrich Mill (Hrsg.): *ArbYTE. Modernisierung der Industriosozilogie?* Berlin, S. 315 ff.
- Peters, T.J. (1993): *Liberation Management*, London
- Peters, T.J., R. H. Waterman (1982): *In Search of Excellence*, New York
- Semlinger, Klaus (1989): Fremdleistungsbezug als Flexibilitätsreservoir, in: *WSI-Mitteilungen* 42 (1989) 9, 517-525
- Sethi, A.S., D.H.J. Caro (1987): *The Organizational Culture in Technostress Management*, in: A.S. Sethi u.a. (Hrsg.): *Strategic Management of Technostress in an Information Society*, Lewiston/Toronto, S. 200 ff.
- Stachle, Wolfgang H. (1990): *Management*, München
- Stinchcombe, A. L. (1990): *Information and Organizations*, Berkeley u.a.
- Sydow, Jörg (1992): *Strategische Netzwerke*, Wiesbaden
- Tikart, J. (1994): *Innovative Unternehmenspolitik*, in: *Gewerkschaftliche Monatshefte* 45 (1994) 11, 685 ff.
- Trist, E. L. (1980): *The Environment and Systems Response Capability*, in: K. Trebesch (Hrsg.): *Organisationsentwicklung in Europa*, Bd. 1A, Bern/Stuttgart, S.
- Weißbach, Hans-Jürgen, Joachim Niebur (1986): *Maschinenbau des Ruhrgebiets im Umbruch*, in: Werner Fricke u.a. (Hg.): *Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen 1986*, Bonn, S. 337-350

# **Die Neuordnung der Zulieferbeziehungen als gewerkschaftliche Herausforderung**

## **Empirische Befunde aus der Automobilindustrie**

### **1. Der Umbruch der Zulieferbeziehungen bietet auch Chancen**

Die Beziehungen zwischen Zulieferern und Abnehmern in der Automobilindustrie erfahren gegenwärtig durch erhöhten Kostendruck und verstärkte Flexibilitätsanforderungen einen deutlichen Wandel. Auf der Grundlage informationstechnischer Integration wird es möglich, Liefer-, Bearbeitungs- und Verteilungsprozesse zwischen verschiedenen Unternehmen aufeinander zu beziehen. Daraus resultiert, daß betriebsexterne Vorgänge technisch-organisatorisch mit innerbetrieblichen Arbeitsabläufen vernetzt werden können. Gerade im Bereich der Zulieferbeziehungen wird deutlich, daß wir es mit einem *neuartigen Typus von Rationalisierung* zu tun haben, der aufgrund seiner vernetzten und sich gegenseitig bedingenden Form als *systemisch* bezeichnet werden kann (Sauer/Döhl 1994).

Vor diesem Hintergrund schlägt der verschärfte Wettbewerb unter den Automobilherstellern auf deren Zulieferer durch. Von diesen wird verstärkt gefordert, qualitativ hochwertiger, rationeller und preisgünstiger zu produzieren. In der Praxis der Zulieferbetriebe kann dies bedeuten, daß die Auftragsgrößen verringert, die Lieferfristen verkürzt, die Varianten- und Teilevielfalt erhöht, die Fertigung flexibilisiert und der Teiledurchlauf beschleunigt werden.

Deshalb sind die meisten Zulieferer daran interessiert, sich vom beliebig austauschbaren Teilleieferanten zum unersetzlichen Entwicklungs- und Systemanbieter eines Abnehmers zu entwickeln. Dieser Weg ist allerdings nur den Unternehmen vorbehalten, die über entsprechende Größe, Finanzkraft, technologisches Know-how, Entwicklungspotentiale und - was zunehmend an Bedeu-

tung gewinnt - über flexible Kooperations- und Organisationsstrukturen verfügen.

Die vielfältigen Risiken und Probleme, die sich aus der Neuordnung der Lieferbeziehungen ergeben, sind bereits am Beispiel des Trendsetters Automobilindustrie intensiv diskutiert worden (vgl. Hamer 1991; Klebe/Roth 1991; Sauer/Döhl 1994). Kosten- und Flexibilitätszwänge werden in zunehmendem Ausmaß auf die schwächsten Betriebe der Zulieferpyramide abgewälzt. Viele Zulieferer sind dem damit verbundenen Überlebenskampf bereits zum Opfer gefallen, weitere werden folgen. Selbst die konzerninternen Zulieferwerke der Automobilhersteller (beispielsweise für Getriebe und Achsen), die sich erstmals dem Weltmarkt stellen müssen, bleiben nicht verschont. All diese Befunde lassen meist in den Hintergrund treten, daß mit der Reorganisation der Zulieferbeziehungen durchaus auch Chancen verbunden sind. Im folgenden werden Befunde einer laufenden empirischen Untersuchung über die organisationalen Beziehungen zwischen einem Endhersteller und dessen *just in time*-Lieferanten vorgestellt.<sup>1</sup> Durch sie soll deutlich werden, daß den Beschäftigten unter den Bedingungen systemischer Rationalisierung auch neue Einflußmöglichkeiten zuwachsen. *Meine zentrale These lautet deshalb: Ohne die Kooperationsbereitschaft der Vor-Ort-Beschäftigten und die Einbeziehung der prozeßnahen Erfahrungen lassen sich keine funktionsfähigen just in time-Zulieferbeziehungen ausbilden.* Dieser Zusammenhang findet seitens der Gewerkschaften bislang noch wenig Beachtung. Denn "Konzepte, die das neue Machtpotential einbeziehen, das den Beschäftigten und den Gewerkschaften gegenüber den zunehmend empfindlicher und verletzlicher werdenden Industriesystemen zuwächst, sind bislang nicht in Sicht" (Sauer 1993: 439).

---

1 Dieser Text gibt Befunde eines Forschungs- und Gestaltungsprojektes wieder, das durch das Bremer Landesprogramm "Arbeit und Technik" gefördert wird. Am Projekt sind neben Theo Wehner, dem ich für vielfältige Anregungen und Kritik danke, folgende Personen beteiligt: Andreas Bleck, Doris von den Driesch, Sebastian Helwig, Thomas Jordine, Klaus Piel, Marion Riedel, Ulf Rieper, Angelika Schöttl und Andreas Torell. Die Zusammenarbeit mit den Untersuchungsbetrieben wäre ohne die hohe Kooperationsbereitschaft von Klaus-Peter Rauch, Wolfram Lorenz, Heiko Schaffrath, Detlev von Ahsen, Uwe Burkhardt und Burkhard Obloch nicht möglich gewesen.

## 2. Prozessuale Kooperationen als Wettbewerbsfaktor

Es zeigt sich, daß eine Reihe von zwischenbetrieblichen Störungen nicht nur auf Machtgefälle und Beherrschungspraktiken zurückzuführen sind, sondern auf eine mangelnde Abstimmung der jeweiligen Organisationsabläufe (Endres/Wehner 1993b). Das steht im Widerspruch zu einem zentralen Interesse der Endhersteller, durch die Auslagerung von Fertigungsschritten Flexibilitätsprobleme besser bewältigen zu können. Vor diesem Hintergrund wird das Vermögen zu kooperativen Formen der Zusammenarbeit zwischen Herstellern und Zulieferern zunehmend zum entscheidenden Wettbewerbsvorteil für beide Seiten. Bislang wurden Lieferbeziehungen in erster Linie über den Preis und über standardisierte Vertragsmodalitäten bestimmt. Allerdings büßen Unternehmensentscheidungen zunehmend ihren "vermeintlichen Sachzwangcharakter" (Dörre u.a. 1993: 32f.) ein. Immer mehr gewinnt der Gestaltungsfaktor Kooperation an Gewicht (Endres/Wehner 1993a). Unter Kooperation verstehen wir Abstimmungen zwischen verschiedenen Personen oder Personengruppen, durch die ein Austausch ihrer prozeßnahen Erfahrungen (Waibel/Wehner 1994) ermöglicht werden soll. Dies setzt sowohl Kommunikationsformen ("gemeinsame Sprache") als auch Vertrauensbeziehungen voraus. Kooperationen sind aber weder mit persönlichen oder gar freundschaftlichen Beziehungen, noch mit Partnerschaft gleichzusetzen. Durch Kooperationsbeziehungen sollen Unwägbarkeiten und Risiken gemeinsam bewältigt werden. Denn soziale Abstimmungen zwischen verschiedenen Erfahrungsträgern sind in vielen Fällen flexibler als informationstechnische Steuerungen. Durch sie können Probleme und Störungen häufig umfassender gelöst oder vorweggenommen werden, was sich in empirischen Untersuchungen gezeigt hat.

Soweit Kooperationen und neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Automobilherstellern und Zulieferern in der aktuellen Diskussion aufgegriffen werden, beziehen sie sich in der Regel auf die *strategische Ebene*. Im Gegensatz zu unserem Kooperationsverständnis stehen bei diesen Ansätzen die Entscheidungsträger auf der Managementebene im Mittelpunkt. Bei strategischen Kooperationskonzepten geht es in erster Linie darum, auf der Grundlage einer Unternehmens- und Umweltanalyse neue Formen der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Unternehmen oder Unternehmensbereichen zu initiieren (Endres/Wehner 1995). Vernachlässigt werden dabei allerdings die sozialen

Prozesse und die daraus resultierenden Konflikte. Auch bleibt die besondere Rolle der Erfahrungsträger ausgeklammert. Eine strategische Sichtweise von zwischenbetrieblichen Kooperationen herrscht nicht nur bei Wissenschaftlern (Tröndle 1987; Schmidt 1993), sondern auch bei gewerkschaftlichen Autoren vor (Roth 1992: 80f.; Dopheide 1992: 27ff.). Unser eigenes Kooperationskonzept setzt hingegen stärker auf der Erfahrungs- und Handlungsebene an, weshalb wir es als *prozessual* bezeichnen. Außer den auf den betrieblichen Bereich bezogenen Arbeiten der Projektgruppe Automation & Qualifikation (1983) und den zwischenbetrieblichen Analysen von Ring/Van de Ven (1994) wurden prozessuale Abstimmungen bislang vernachlässigt. Dies überrascht, da die unbeschränkten Rationalitätsannahmen manageriellen Handelns bereits seit längerer Zeit in Frage gestellt werden und stattdessen selbstorganisierende Prozesse einen Bedeutungszuwachs erfahren (Sydow 1993: 51). Eine prozessuale Untersuchungsperspektive glaubt nicht an die Allmacht von Entscheidungs- und Planungsprozessen, sondern fragt, inwieweit die Bildung von Strategien durch die Erfahrungen, Wissensbestände und sozialen Praktiken auf der *shop floor*-Ebene beeinflusst werden. Somit geht es um "den Austauschprozeß zwischen Personen, die zwar aufgrund unterschiedlicher Aufgabenanforderungen über spezifische, jedoch für den Prozeß dialogischer Wissensentwicklung gleichermaßen notwendige Expertise verfügen" (Waibel/Wehner 1994: 7). Um nicht mißverstanden zu werden: Es geht nicht darum, prozessuale gegen strategische Kooperationsansätze auszuspielen. Beide Ansätze schließen sich nicht gegenseitig aus, sondern stehen in einem wechselseitigen Bedingungsverhältnis (Endres/Wehner 1995). Im Falle von Lieferbeziehungen gehen strategische Kooperationen in der Regel solchen auf der prozessualen Ebene voraus. Auf der anderen Seite können interpersonale Kooperationen zwischen Erfahrungsträgern durchaus auf die strategische Ebene zurückwirken. So werden neue strategische Allianzen häufig durch prozeßnahe Kommunikationen und Abstimmungen ermöglicht und vorbereitet. Andererseits kann das Scheitern interpersonaler Kooperationen zwischen den beteiligten Erfahrungsträgern negative Auswirkungen beispielsweise auf die Fortführung einer Lieferbeziehung haben.

### 3. Die Bewältigung von Störungen als Kooperationsaufgabe

Prozessuale Kooperationen werden durch Störungen ausgelöst, die an jeder Stelle der Wertschöpfungskette auftreten können. Störungen sind kritische bzw. unerwartete Ereignisse, die planbar geglaubte Organisationsabläufe behindern (Wehner (Hg.) 1992; Wehner/Endres 1994). Dabei sind drei Ebenen der Störungsentstehung zu unterscheiden. Erstens können technische bzw. produktorientierte Störungen auftreten, bei denen es um Fertigungs- und Produktfragen geht. Zweitens gibt es organisatorische und logistische Störungen. Und drittens können im sozialen Zusammenspiel von Personen Störungen auftreten, die einen unmittelbaren Einfluß auf die bestehenden Kooperations- und Organisationsstrukturen haben. Allerdings überlagern sich die vorgenannten drei Störungsebenen.

Im Zuge von *Störfallanalysen* haben wir die Entstehung und die Bewältigung von Störungen untersucht. In der Regel wurde am Einbaort von *just in time*-Lieferteilen rekonstruiert, wer auf der Grundlage welcher Beurteilungsmaßstäbe eine Störung zu definieren vermag. Ferner ging es darum, an wen und in welcher Form die aufgetretenen Störungen weitergemeldet und wie sie schließlich sowohl beim Endhersteller als auch beim Lieferanten und gegebenenfalls beim Sublieferanten bewältigt wurden (Abbildung 1). Dazu wurden in unmittelbarer zeitlicher Abfolge andere an der Störungsbewältigung beteiligte Bereiche bzw. Personen interviewt. Die Auswahl der Interviewpartner erfolgte exakt entlang der Störungsereignisse. Erst in einem zweiten Schritt wurden formalisierte Organisationsabläufe danach befragt, inwieweit darüber hinaus weitere Personen oder Bereiche eine Rolle hätten spielen können. Die im Rahmen der Störfallanalysen geführten Interviews wurden ergänzt durch Soziogramme, mit deren Hilfe die jeweiligen Gesprächspartner die betrieblichen und zwischenbetrieblichen Beziehungsgeflechte aus ihrer eigenen Sicht veranschaulichen sollten.

Es hat sich gezeigt, daß sich durch die Rückmeldung der Störfallbefunde bei den Beteiligten - in der Regel in der Form von zwischenbetrieblichen Gruppendiskussionen - Ansatzpunkte zur Verbesserung der bestehenden Kooperationsstrukturen benennen lassen. Dabei wurde auch deutlich, daß es keinen *one best way* zwischenbetrieblicher Kooperationen gibt, sondern die jeweiligen

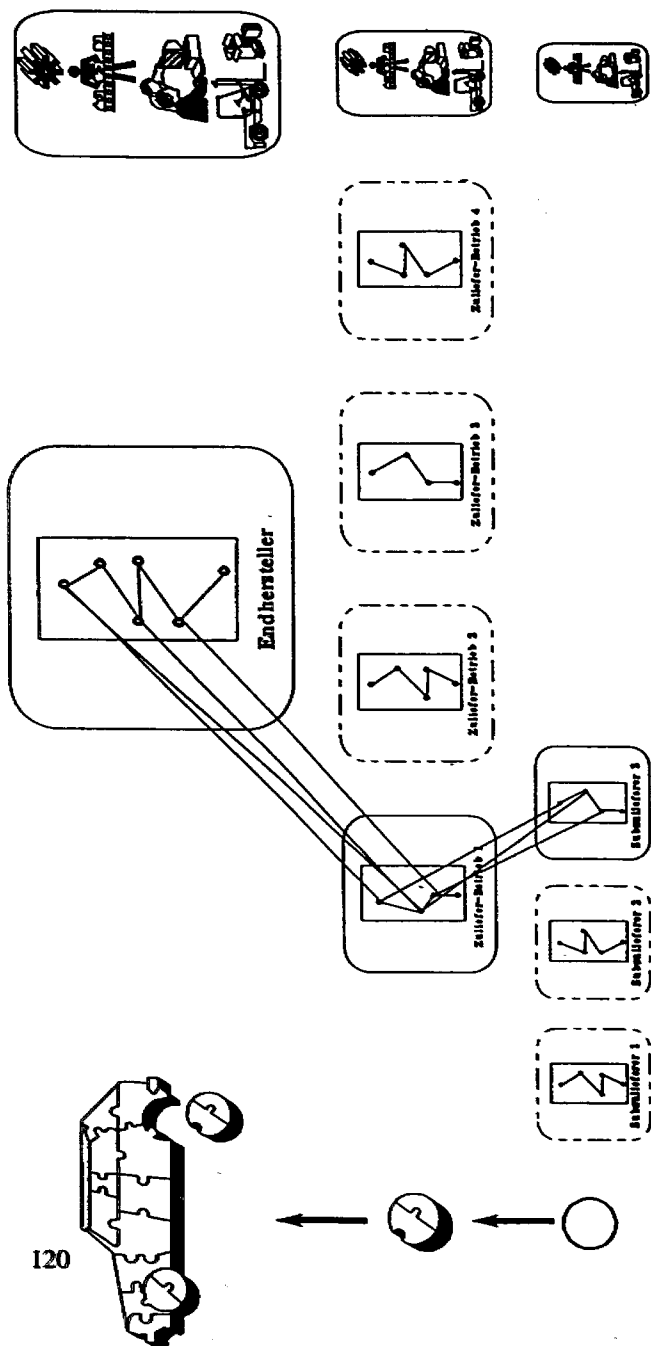


Abb. 1: Störfallanalysen zur Ermittlung der zwischenbetrieblichen Kooperationsstrukturen

Abstimmungsformen zwischen den Beteiligten situational ausgestaltet werden müssen.

#### 4. Zwischenbetriebliche Abstimmungs- und Grenzstellenprobleme

Am Beispiel einer Lieferbeziehung soll verdeutlicht werden, in welchem Ausmaß Kooperationen durch dysfunktionale (zwischen-)betriebliche Grenzen erschwert werden. Im folgenden geht es um eine Lieferbeziehung zwischen einem Sitzhersteller (im folgenden Lieferant S genannt) und einem Automobilwerk der gehobenen Mittel- und der Oberklasse. Lieferant S errichtete sein Werk in unmittelbarer Nähe des Automobilherstellers, für den er bereits seit mehr als zehn Jahren auf *just in time*-Grundlage die komplette Sitzanlage anliefert. Die Sitzgarnituren werden per LKW in das etwa sieben Kilometer entfernte Montagewerk geliefert. Auf die Verwendung von Fertigteilägern wurde in dieser Lieferbeziehung völlig verzichtet. Die LKW zur Auslieferung werden reihenfolgenau beladen und alle 20 Minuten direkt an das Montageband des Automobilwerkes angedockt. Die normalen Vorgänge von Warenannahme, Qualitäts- und Mengenprüfung und Lagerung entfallen also. Damit können auch kleine Störungen beachtliche Auswirkungen haben (Piel 1994: 33).

Innerhalb der Organisation des Sitzlieferanten herrscht eine zentralistische Struktur vor. Die Zentrale mit Geschäftsführung und technischem Zentrum liegt in ungefähr 600 Kilometer Entfernung zur Produktionsstätte. Die Bereiche Vertrieb, Controlling und Konstruktion sind wiederum an einem anderen Standort zusammengefaßt. Beim Automobilhersteller ist die Situation ähnlich: Die Bereiche Konstruktion, Entwicklung, Vertrieb und Einkauf sind ebenfalls am Ort der etwa 700 Kilometer entfernten Unternehmenszentrale angesiedelt. Daraus erwachsen sowohl innerhalb der beiden Unternehmen als auch in der Zusammenarbeit zwischen ihnen eine Vielzahl von *Grenzstellen* (Endres/Wehner 1995).

Wir sprechen von Grenz- und nicht von Schnittstellen, um die Bedeutung der kommunikativen Beziehungen in der Gestaltung von Organisationsgrenzen hervorzuheben. Denn in der Regel unterscheiden sich die formalisierten Rollenanforderungen der eigenen Organisation von den prozessualen Erforder-



nissen an den Organisationsgrenzen. Deshalb läßt sich die Definition der zwischenbetrieblichen Grenzstellen selten exakt festschreiben, sondern macht in den meisten Fällen korrigierende Handlungen einzelner Personen notwendig (Luhmann 1964: 221). Damit ist eine widersprüchliche Aufgabe an all jene gerichtet, die Grenzstellen besetzen und gestalten. Beispielsweise verhandeln zwischen dem Lieferanten S und dem Automobilwerk zu Beginn jeder neuen Lieferbeziehung der Vertriebsbereich auf der einen und der Einkaufsbereich auf der anderen Seite. Der Einkauf des Endherstellers ist natürlich im wesentlichen daran interessiert, einen kostengünstigen Vertragsabschluß zu erzielen. Im Falle der beschriebenen Lieferbeziehung stimmte sich der Einkaufsbereich mit den eigenen Konstruktionsvertretern ab, um sicher zu sein, daß der Lieferant den geforderten Entwicklungs- und Qualitätsstandards entspricht. Darüber hinaus wurde seitens des Endherstellers noch der Vertrieb einbezogen, um abzuwägen, ob der Lieferant die Markterwartungen der kommenden Jahre erfüllen kann. Damit ist bereits beim Automobilhersteller ein komplexer Kommunikations- und Entscheidungsprozeß verbunden, zumal die zentralen Bereiche Einkauf, Konstruktion und Vertrieb nicht nur räumlich getrennt sind, sondern auch mehr als Zehntausend Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umfassen. So hat jeder dieser Bereiche bereits ein erhebliches Maß an internen Abstimmungsproblemen zu lösen, ehe er nach außen dialogfähig ist.

Die Bandbreite der Kontaktmöglichkeiten vervielfältigt sich schließlich dadurch, daß Lieferant S ebenfalls in einen größeren Unternehmensverbund mit verschiedenen Zentralbereichen und Werken eingebunden ist. Die Entwicklungshoheit für den Sitzbereich liegt außer bei Sportsitzen in den Händen des Automobilherstellers. Lieferant S erhält erst nach der Erstellung der Konstruktionszeichnungen den Auftrag zum Bau eines Musters. Auf der Grundlage der Muster nimmt der Automobilhersteller darüber hinaus beispielsweise durch die Einbeziehung seiner Planungswerkstatt weitere Änderungen vor.

## **5. Das Beispiel Produktqualität**

Im folgenden soll erläutert werden, welche Bedeutung die eben beschriebenen Grenzstellenprobleme für Qualitätsabstimmungen haben. Bei der Sitzgarnitur handelt es sich um ein Oberflächenteil des Fahrzeuges, das einer intensiven

Begutachtung durch den Kunden unterliegt. Damit kommt der optischen Qualität eine große Bedeutung zu. Im Gegensatz zu Metallfertigungen ist es bei Polsterarbeiten im Zuge eines Modellwechsels erforderlich, eine intensive Abstimmung über die notwendigen Maße im Sinne eines Herantastens herbeizuführen (Piel 1994: 31). Qualitätsmaßstäbe unterliegen in diesem Bereich also einer Reihe von Ungewißheits- bzw. Aushandlungszonen. So machen ändernde Chargen des Webers bei abweichenden Färbungen der verschiedenen Stoffe prozessuale Abstimmungen zwischen Sublieferant, Lieferant und Endhersteller notwendig. Ähnliches gilt für die Verarbeitung des Naturproduktes Leder, dessen Verschnitt überdies sehr hohe Kosten verursacht.

Viele Verarbeitungsprobleme werden im Sitzbereich erst beim Einbau in das Fahrzeug als Störungen bzw. kritische Ereignisse wirksam. Das gilt beispielsweise für die Materialkonsistenz (Weichheit der Polster) oder für Geräusche (Auftreten von Knarren erst nach Montierung der Lehne) (Piel 1994: 31).

Zur Vorbereitung eines umfassenden Modellwechsels wurde zwischen dem Automobilhersteller und dem Lieferanten S eine Projektgruppe eingerichtet. Sie wurde durch einen Vertreter der Materialdisposition des Automobilwerkes geleitet. Allerdings ging es in der Projektgruppe im wesentlichen um das "Abchecken" der vom Lieferanten zu leistenden Vorarbeiten für den Modellanlauf. Für eine Zusammenarbeit im Sinne von *Simultaneous* oder *Cooperated Engineering* (Helwig 1994) setzte die Projektgruppe ohnehin zu spät ein.

Mit Einsetzen der Vorserienproduktion traten bereits die ersten Qualitätsstörungen auf. Sie waren zum einen durch Konstruktionsmängel und zum anderen durch ständig einsetzende Produktänderungen bedingt.

Wegen eines schwebenden Konstruktionsstandes hatte es bereits beim vorherigen Modell drei Jahre gedauert, bis die Qualität der Sitzgarnituren ohne die kontinuierliche Einbeziehung von Nacharbeitern gesichert werden konnte (Piel 1994: 49). So verlängerte die Konstruktion des Automobilherstellers im Rahmen des Modellanlaufs das Rückbankkissen ohne ausreichende Vorlaufzeit um einen Zentimeter. Daraus resultierte für den Lieferanten S nicht nur ein immenser Steuerungsaufwand, sondern dies erschwerte aufs neue die Qualitätsabstimmungen.

Die Störungen konzentrierten sich im weiteren Verlauf auf eine neu eingeführte teilbare Rückbank, die dem Kunden als mögliche Sonderausstattung ein Erweitern der PKW-Ladefläche ermöglicht. Diese Rückbank hatte die Entwick-

lungsabteilung des Automobilherstellers mit einem neuartigen Schließmechanismus ausgestattet, der eine Verbindungsfestigkeit ermöglichen sollte. Durch die Besonderheiten der geteilten Rückbank vervielfachten sich jedoch die ohnehin vorhandenen Schwankungsbreiten und Toleranzzonen. So war es bereits bei der bisherigen Rückbank ein Problem, daß die schwankenden Abmaße der Sitzgarnituren mit sich ändernden Toleranzen des Rohbaues zusammentrafen. Mit der Einführung der geteilten Rückbank kamen jetzt weitere Teilungstoleranzen hinzu (Helwig 1994: 75). Dies betraf vor allem das Zusammenspiel von weichem Schnittschaum und festem Schaumstoffkern. Der weiche Oberflächenschaum hatte nämlich nicht genug Festigkeit, wodurch es beim Einbau vor allem der Lederausführungen zu "Dellen" kam (Piel 1994: 51). Dies führte in ungünstigen Fällen zum Klemmen der Rückbank oder zu Spalten von bis zu zehn Millimetern. Beides wurde jeweils erst im Zuge der Endmontage beim Automobilwerk sichtbar. Diese Störungen waren in hohem Maße Ergebnis einer nicht ausgereiften Konstruktion beim Endhersteller, dessen zentraler Entwicklungsbereich es weder verstand, die Vor-Ort-Erfahrungen des Lieferanten noch die seines eigenen Montagewerks bei der Neukonzipierung der Rückbank einzubeziehen. Um den mangelhaften Konstruktionsstand in der Modellanlaufphase wieder zu verbessern, wurden weitere Änderungen am Produkt durchgeführt, was die Störungsquote zusätzlich ansteigen ließ. Die Störungs- bzw. Fehlerquote, die beim bisherigen Modell durchschnittlich 1 Prozent betrug, stieg innerhalb von zwei Wochen auf 13 Prozent an (Helwig 1994: 76). Sie war im wesentlichen Ausdruck der mit der geteilten Rückbank auftretenden Störungen, denn der Anteil an Kundenbestellungen mit der aufwendigeren geteilten Rückbank war vergleichsweise hoch. Immerhin mußten in 85 Prozent der Fälle die Rückbänke im Automobilwerk durch einen sogenannten Nacharbeiter des Lieferanten S korrigiert werden.

## **6. Logistische Störungen**

Die beschriebenen Störungen in der Zusammenarbeit zwischen beiden Unternehmen wurden noch durch logistische Probleme verstärkt. So ist es üblich, daß Lieferanten auf der Grundlage von Teilenummern beauftragt werden. Jede Teilenummer steht für ein konkretes und unverwechselbares Teil eines Produk-

tes und beschreibt es in geometrischer und qualitativer Hinsicht. Lieferant S baute allerdings bereits seit Jahren die Sitzanlagen auf der Grundlage der komplizierteren Baumuster-Codenummern. Diese werden zunächst durch den Vertrieb festgelegt, um es dem Kunden zu ermöglichen, sich unter verschiedenen Ausstattungsvarianten zu entscheiden. Hinter jedem Code verbirgt sich bereits ein Produktsegment mit verschiedenen Teilen und damit Teilenummern.

Die Orientierung an den Baumuster-Codenummern bewahrte den Lieferanten S davor, im Falle von Beauftragungsfehlern falsche Sitze zu bauen. Denn es war eine zentrale Erfahrung des Lieferanten, daß jedes fehlerhafte Lieferteil beim Endhersteller zunächst einmal als durch den Lieferanten verschuldet angesehen wird. Darüber hinaus stellt die nachträgliche Korrektur von Fehlern gerade an die Zulieferer erhebliche Logistik- und Flexibilitätsanforderungen (Endres/ Wehner 1993c: 12f.) Aufgrund der Dokumentationsprobleme des Endherstellers betrieb Lieferant S im übertragenen Sinne eine "Schattendokumentation". Alle Änderungen, die die Sitzgruppe betrafen, wurden ihm durch den Automobilhersteller übermittelt. Auf dieser Grundlage und mit Rückgriff auf Erfahrungswerte nahm er selbst die Bestandsauflösung und Planung der Bedarfe mittel- und langfristig vor. Darüber hinaus korrigierte Lieferant S regelmäßig die Fehler in der Produktionsnummerndatei des Automobilwerkes. Da diese Form der Bedarfsermittlung im wesentlichen auf Vergangenheitswerten basiert, wird sie vor allem in Anlauf- und Auslaufphasen problematisch, für die es noch keine Erfahrungswerte geben kann (Rieper 1994: 57). Vor diesem Hintergrund mischten sich im Rahmen des Modellanlaufs Störungen der Produktqualität und solche der Beauftragung bzw. der Logistik.

## **7. Die Feedback- und Gestaltungsmöglichkeiten von Lieferbeziehungen**

Die vorgenannten Beispiele sollten zeigen, daß Lieferbeziehungen auf ein umfassendes Kommunikations- und Kooperationsgefüge angewiesen sind. Dies stellt die Lieferanten gerade von *just in time*-Beziehungen vor eine schwierige Situation. Sie müssen einerseits in der Lage sein, Abstimmungsmängel beim Endhersteller rechtzeitig zu registrieren und nach Möglichkeit auf deren Beseitigung hinzuwirken. Andererseits fehlt es den Lieferanten aufgrund des bestehenden Machtgefälles an Einfluß- und Sanktionsmöglichkeiten. Insofern burden

die internen Prozeßstörungen des Endherstellers zusätzliche Flexibilitäts- und Kooperationsaufgaben auf. Denn im Falle des Abrisses einer Lieferbeziehung (Stichwort Bandstillstand) wird ein Lieferant den Verantwortlichen des Automobilherstellers nur schwer begreiflich machen können, daß diese die Situation selbst verursacht haben. Lieferanten werden deshalb daran gemessen, wie gut es ihnen gelingt, auf Organisationsmängel des Endherstellers zu reagieren und diese gegebenenfalls zu korrigieren. Es sei denn, es gelingt ihnen im Vorfeld, dem Endhersteller ein Feedback über seine Abläufe und die sich daraus ergebenden Störungsmöglichkeiten zu geben. Denn Lieferanten können nur so gut sein wie die Informationen, die sie bekommen. Deshalb ist es von großer Bedeutung, daß die Resultate zwischenbetrieblicher Kooperationen auch auf die *Ebene neuer Regel- bzw. Koordinationsstrukturen* transferiert werden. Die Chance des gegenwärtigen Umbruches könnte vor allem für die Endhersteller darin liegen, sich durch die Lieferanten ein Feedback über die inner- und zwischenbetrieblichen Abstimmungsdefizite geben zu lassen. Denn in der anderen Richtung gibt es bereits auf der Grundlage von Lieferantenbeurteilungsverfahren Rückmeldeformen. Insofern könnten die Lieferanten die wertvollsten Organisationsberater der Endhersteller sein! Es sind erste Ansatzpunkte erkennbar, das organisatorische Know-how der Lieferanten für die Endhersteller nutzbar zu machen (Piel 1994).

Bislang wurde noch nicht benannt, an welchen Stellen und in welcher Weise der Aufbau zwischenbetrieblicher Kooperations- und Organisationsstrukturen systematisch unterstützt werden kann. Die bestehenden Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung lassen sich nicht ohne weiteres auf den zwischenbetrieblichen Bereich übertragen. Eines der zentralen Probleme besteht darin, daß kooperierende Unternehmen im wesentlichen eigene Ziele, Identität und Autonomie behalten wollen. Deshalb sollte sich zwischenbetriebliche Organisationsentwicklung vor allem auf den Transfer von prozeßnahen Erfahrungen und die Stärkung der *boundary spanning*-Rollen konzentrieren (Sydow 1992: 278f.). Daraus erwächst zunehmend ein Bedarf an Hospitationen und an Personen mit Grenzgängeraufgaben.

## 7.1 Gestaltungsansatz Hospitation

Unter Hospitationen soll der zeitlich befristete Austausch von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen zwischen verschiedenen Bereichen oder Betrieben verstanden werden. Im wesentlichen geht es darum, andere Praxisfelder kennenzulernen (Tabelle 1). Die Hospitationen erfordern eine systematische Vor- und Nachbereitung. Nach unseren Erfahrungen sollten sie als eine Antwort auf typische Störungsereignisse initiiert werden. In bezug auf die oben beschriebenen Qualitätsstörungen wäre es beispielsweise möglich, daß ein Konstrukteur des Automobilherstellers in der Polsterei des Lieferanten S hospitiert. Die Kenntnis dieses Praxisfeldes könnte ihm eine Vorstellung darüber verschaffen, welche prozessualen Probleme aus mangelhaften Konstruktionsvorgaben erwachsen. Der Erfolg einer solchen Hospitation könnte darin liegen, daß sich zwischen den Vertretern des Konstruktionsbereichs und denen des Lieferanten neue Kommunikations- und Kooperationsbeziehungen entwickeln. Denn je komplexer und undurchsichtiger vernetzte Arbeitssituationen sind, desto mehr erfordern sie gemeinsame Interpretationsleistungen und Orientierungsmöglichkeiten.

**Tabelle 1:** Konzepte und Ziele von Hospitationen

### **HOSPITATIONEN**

- ☐ sind ein zeitlich befristeter Austausch von Mitarbeitern/-innen
- ☐ folgen dem Prinzip situativer Pädagogik und einem *learning by looking*
- ☐ vermitteln Erfahrungen entlang der Prozeßkette
- ☐ ermöglichen Einblicke in andere Organisations-, Produkt- und Produktionsstrukturen
- ☐ helfen, persönliche Kontakte aufzubauen
- ☐ eröffnen umfassende Kommunikationswege bei Störungen
- ☐ helfen unterschiedliche Unternehmenskulturen und Arbeitsweisen (Praxisfelder) aufeinander zu beziehen
- ☐ sind systematisch vor- und nachzubereiten

## 7.2 Gestaltungsansatz Grenzgänger

Ein weiterer zentraler Ansatzpunkt für eine zwischenbetriebliche Organisationsentwicklung liegt im Aufbau von sogenannten Grenzgängern (Tabelle 2). Grenzgänger halten sich ständig in verschiedenen Bereichen und Betrieben - also Praxisfeldern - auf, um auf eine dynamisierende Weiterentwicklung der bestehenden Organisationsgrenzen hinzuwirken. Sie kompensieren aber auch mangelhafte Absprachen und Abstimmungen, da sie wissen, welche Beteiligten welche Informationen benötigen. Personen mit Grenzgängeraufgaben organisieren genau für jene Probleme und Störungen einen Diskurs, für die es an gemeinsamen Definitionen und Bewältigungsformen fehlt. Insofern besteht die Aufgabe der Grenzgänger vor allem darin, einen Beitrag zur Verbesserung der zwischenbetrieblichen Organisationsstrukturen zu leisten. Damit wirken sie im Idealfall als Katalysatoren für Prozesse der Organisationsentwicklung. Bislang werden Personen mit Grenzgängeraufgaben in erster Linie seitens der Lieferanten betraut. Sie halten sich regelmäßig im Automobilwerk auf, wo sie alle Arbeits- und Organisationsabläufe kennen und zu den unterschiedlichen Personen und Bereichen Kontakte pflegen. Ihr prozeßbezogenes Feedback wird beim Endhersteller häufig mehr akzeptiert, als wenn es von einem Vertreter des eigenen Unternehmens formuliert würde. Dies liegt daran, daß man den Grenzgängern der Lieferanten die Gesamtkenntnis der zwischenbetrieblichen Grenzstellendefizite zubilligt.

Sowohl Hospitationen als auch Grenzgänger zielen darauf, Prozesse zwischenbetrieblicher Organisationsentwicklung zu unterstützen. Beide Ansatzpunkte ergänzen sich gegenseitig. Bei Hospitationen geht es stärker um individuelle Erfahrungen im Sinne von Personalentwicklung. Bei Grenzgängern geht es stärker darum, aus der Kenntnis bestehender Erfahrungs- und Praxisfelder neue Koordinationsstrukturen abzuleiten (Organisationsentwicklung). Allerdings darf nicht übersehen werden, daß für die beiden Gestaltungsansätze noch keine ausgereiften Qualifizierungs- und Bildungskonzepte existieren (zu Hospitationen s. von den Driesch 1995).

**Tabelle 2: Konzept und Ziele von Grenzgängern**

**GRENZGÄNGER**

- ☐ verfolgen Abstimmungen entlang der Prozeßkette
- ☐ halten sich in verschiedenen Bereichen/Betrieben (Praxisfeldern) auf
- ☐ decken Organisations- und Abstimmungsmängel auf
- ☐ helfen Störungen zu antizipieren
- ☐ moderieren kooperative Störungsbewältigungen
- ☐ bauen Regelkreisstrukturen auf
- ☐ sollten sich selbst überflüssig machen

**8. Lieferbeziehungen als gewerkschaftliche Herausforderung**

Es sollte deutlich werden, daß eine Vielzahl alltäglicher Störungen auf eine dysfunktionale Gliederung bzw. Grenzziehung der Wertschöpfungsprozesse zurückzuführen ist. Zunehmend verschieben sich die bisherigen Grenzziehungen zwischen den Betrieben, Unternehmen und Branchen (Wittke 1989). Zu erheblichen zwischenbetrieblichen Störungen kann es dann kommen, wenn die verschiedenen Unternehmenseinheiten es nicht leisten, ihre jeweiligen organisatorischen Ablaufstrukturen aufeinander zu beziehen und abzustimmen. Dies gilt insbesondere für *just in time*-Beziehungen, da sich durch sie auch die Zeit- und Raumdistanzen verringern. Entgegen öffentlichen Verlautbarungen seitens des Managements gelingt die informationstechnische Vernetzung zwischen Endherstellern und Lieferanten bislang nur unzureichend. Als Konsequenz tritt eine Vielzahl von Prozeßstörungen auf. Vor diesem Hintergrund findet in den Konzepten des Managements eine Wiederentdeckung der Kooperationsbeziehungen und eine Aufwertung der Erfahrungsträger statt (Endres/Wehner 1993a). Sie reicht teilweise so weit, daß in Automobilwerken Fertigungsgruppen oder Meistern aufgrund ihrer Prozeßnähe die Moderation von Lieferbeziehungen überlassen wird (Endres/Wehner 1995). Oder es werden seitens der Endhersteller Kooperationen zu Kraftfahrzeugwerkstätten aufgebaut, um deren Erfahrungen erstmals bei der Produktentwicklung nutzbar zu machen (Rauner/



Zeymer 1991). Diese Situation bietet die Chance, *neue gewerkschaftliche Beteiligungs- und Qualifizierungskonzepte* quer zu den bisherigen Arrangements zu verankern. Darüber hinaus forcieren neue Managementkonzepte eine Tendenz zu einer Dezentralisierung der industriellen Beziehungen (Dörre 1995: 9). Allerdings wird diese Chance durch die Gewerkschaften bislang nicht wahrgenommen. "Kooperationsstrukturen von Betriebsräten entlang produktions-technischer und logistischer Netze gibt es immer noch so gut wie nicht." (Hurrle/Hurrle 1994: 2). Viele Betriebsräte aus den Großbetrieben der Automobilindustrie glauben stattdessen, die immer sichtbarer werdenden betrieblichen und zwischenbetrieblichen Schnittstellenprobleme durch ihre traditionelle Vertretungspolitik lösen zu können. Die betrieblichen Interessenvertreter in den Zulieferbetrieben werden vielmehr als Lohndrücker durch ihre großbetrieblichen Kollegen kritisiert. Auch der DGB als gewerkschaftlicher Dachverband "scheint eher darauf zu warten, von den Mitgliedsgewerkschaften gerufen zu werden" (Hurrle/Hurrle 1994: 7).

Für die Reorganisation der industriellen Beziehungen gilt das gleiche wie für die der Unternehmen. An die Stelle klar umrissener institutioneller Regulationsstrukturen "treten nun Prozesse, die von oben nicht exakt vorzuplanen sind, sondern verstärkt über Aushandlungen und Zielvereinbarungen" (Dörre 1995: 10) gestaltet werden müssen. Bislang sind weder industriepolitische noch gewerkschaftliche Regulierungsformen in Sicht, die eine prozeßbezogene Form von Aushandlungen garantieren helfen. Die sich vielfach herausbildenden informellen Vertretungs- und Aushandlungsstrukturen sind auf Dauer zu schwach und überfordern die betrieblichen Akteure (13).

Wenn es zutrifft, daß die sich in neuer Weise herausbildenden "Querschnittsfunktionen" (Sauer/Döhl 1994) Logistik, Qualitätssicherung sowie Forschung & Entwicklung erweiterte Spielräume zur Selbststeuerung bieten, eröffnete sich den Gewerkschaften die Chance, diese Selbstregulierungs- bzw. Kooperationsprozesse zu moderieren. Die Reorganisation der Zulieferbeziehungen könnte darüber hinaus für die Gewerkschaften als Herausforderung genutzt werden, auch ihre eigenen Organisations- und Vertretungsstrukturen in Richtung einer stärkeren Prozeßorientierung umzugestalten. "Im Hinblick auf den strukturellen Wandel kann sich die Gewerkschaft einiges aus dem Fahrplan abgucken, nach dem die Unternehmen ihre Dezentralisierung vornehmen." (Kern/Sabel 1989: 617). So wäre es denkbar, daß sich betriebliche oder ge-

werkschaftliche Interessenvertreter durch gegenseitige Hospitationen - beispielsweise zwischen Endherstellern und ihren Lieferanten - umfassendere Prozeßkenntnisse verschaffen. Oder es wäre möglich, Grenzgänger zwischen verschiedenen Unternehmen und Branchen aufzubauen, die Hinweise auf neue organisationspolitische Wege geben könnten. Aus beiden Ansatzpunkten könnten zudem qualifikations- und bildungspolitische Reformideen erwachsen. Durch die Formulierung neuer prozeß- und situationsorientierter Lernkonzepte (Lave/Wenger 1991) könnten die Gewerkschaften wiederum gesellschaftliche Innovationen in Gang setzen.

Die Stärke der Gewerkschaften wird zunehmend davon abhängen, inwieweit es ihnen gelingt, über ihre eingespielten Grenzen hinaus neue Kooperationsnetze aufzubauen (Endres 1990: 151). Gerade der Bereich der Zulieferbeziehungen macht eine Zusammenarbeit verschiedener Einzel- und Ländergewerkschaften zwingend erforderlich. Die bestehenden Ansatzpunkte reichen jedenfalls noch nicht so weit, daß die Gewerkschaften die Kooperationsstärke und die Prozeßorientierung der Vor-Ort-Beschäftigten für neue Vertretungsformen nutzen könnten.

#### Literatur

- Dörre, Klaus (1995): Auf der Suche nach einem neuen Kompromiß. Das deutsche System industrieller Beziehungen im Spannungsfeld von globaler Ökonomie, Unternehmensreform und gesellschaftlicher Regulierung, unveröff. Manuskript, Göttingen
- Dörre, Klaus, Jürgen Neubert, Harald Wolf (1993): "New Deal" im Betrieb? Unternehmerische Beteiligungskonzepte und ihre Wirkung auf die Austauschbeziehungen zwischen Management, Belegschaften und Interessenvertretungen, in: SOFI-Mitteilungen 20, S. 15-36
- Doppeide, Werner (1992): Arbeitsplatzsicherung durch dynamische Bestandssicherung, in: IG Metall/ZWuP (Hrsg.): Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Zulieferindustrie in der Region Bielefeld, Bielefeld, S. 22-31
- Endres, Egon (1990): Macht und Solidarität. Beschäftigungsabbau in der Automobilindustrie, Hamburg
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993a): Kooperation: Die Wiederentdeckung einer Schlüsselkategorie, in: Jürgen Howaldt, Heiner Minssen (Hrsg.): Lean, leaner ...? Die betriebliche Veränderung des Arbeitsmanagements zwischen Humanisierung und Rationalisierung, Dortmund, S. 201-222
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993b): Keine Abstimmung - und der Ablauf stockt, in: Blick durch die Wirtschaft der Frankfurter Allgemeinen Zeitung 36 (188) vom 29. Sept. 1993, S. 7

- Endres, Egon, Theo Wehner (1993c): Probleme der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit 3, Hamburg
- Endres, Egon, Theo Wehner (1995): Störungen zwischenbetrieblicher Kooperation. Eine Fallstudie zum Grenzstellenmanagement in der Automobilindustrie, erscheint in: Georg Schreyögg, Jörg Sydow (Hrsg.): Managementforschung 5, Berlin/New York
- Hamer, Eberhard (1991): Zuliefererdiskriminierung: Machtwirtschaft statt Marktwirtschaft? in: Hans-Gerhard Mendijs, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln, S. 65-79
- Helwig, Sebastian (1994): Cooperated Engineering: Ansatzpunkte zur Reduzierung änderungsbedingter Störungen durch verbesserte inner- und zwischenbetriebliche Kooperation, Diplomarbeit am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Hamburg
- Hurrell, Gerd, Brigitte Hurrell (1994): Gewerkschaften und Moderation logistischer und produktionstechnischer Netze, unveröff. Manuskript, Hattingen
- Kern, Horst, Charles F. Sabel (1989): Gewerkschaften im Prozeß der individuellen Reorganisation: Eine Skizze ihrer strategischen Probleme, in: Gewerkschaftliche Monatshefte 40 (1989) 12, 602-618
- Klebe, Thomas, Siegfried Roth (1991): Autonome Zulieferer oder Diktat der Marktmacht? in: Hans-Gerhard Mendijs, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.): Zulieferer im Netz, Köln, S. 180-199
- Lave, Jean, Étienne Wenger (1991): Situated Learning. Legitimate Peripheral Participation, New York
- Luhmann, Niklas (1964): Funktionen und Folgen formaler Organisation, Berlin
- Piel, Klaus (1994): Der JIT-Lieferant als Indikator für Störungen beim Automobilhersteller: Von der Störfallanalyse zum Lieferantenfeedback, Diplomarbeit am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Hamburg
- Projektgruppe Automation & Qualifikation (1983): Zerreißproben. Automation im Arbeitsleben, Berlin
- Rauner, Felix, Herbert Zeymer (1991): Auto und Beruf. Technischer Wandel und Berufsausbildung im Kfz-Gewerbe, Bremen
- Rieber, Ulf (1994): Beurteilung der logistischen Qualität einer Lieferbeziehung für Just-in-time-Anlieferungen zwischen Automobilherstellern und deren Zulieferbetrieben, Diplomarbeit am Arbeitsbereich Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Hamburg-Harburg, Hamburg
- Ring, Peter Smith, Andrew H. van de Ven, Andrew H. (1994): Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships, in: Academy of Management Review 19 (1994) 1, 90-118
- Roth, Siegfried (1992): Zur Situation und Perspektive der deutschen Automobilzulieferer - Einschätzungen und Vorschläge der IG Metall, in: IG Metall/ZWuP (Hrsg.): Entwicklungstendenzen und Perspektiven der Zulieferindustrie in der Region Bielefeld, Bielefeld, S. 74-85
- Sauer, Dieter (1993): Grenzüberschreitung: Zwischenbetriebliche technische Vernetzung, in: Bernhard Schäfers (Hrsg.): Lebensverhältnisse und soziale Konflikte im neuen Europa, Frankfurt/New York, S. 432-440
- Sauer, Dieter, Volker Döhl (1994): Arbeit an der Kette. Systemische Rationalisierung unternehmensübergreifender Produktion, in: Soziale Welt 45 (1994) 2, 197-215

- Schmidt, Andreas (1993): Der mögliche Beitrag der Kooperation zum Innovationserfolg, WZB-Diskussionspapier FS IV 93-15, Berlin
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke, Wiesbaden
- Sydow, Jörg (1993): Strategie und Organisation international tätiger Unternehmungen. Managementprozesse in Netzwerkstrukturen, in: H.-D. Ganter, G. Schienstock (Hrsg.): Management soziologisch, Wiesbaden, S. 47-82
- Tröndle, Dirk (1987): Kooperationsmanagement, Bergisch-Gladbach/Köln
- von den Driesch, Doris (1995): Hospitationen in der betrieblichen Lebenswelt. Diplomarbeit im Fach Psychologie an der Universität Bremen
- Waibel, Mira Chr., Theo Wehner (1994): Über den Dialog zwischen Wissen und Erfahrung in der betrieblichen Lebenswelt, Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit 7, Hamburg
- Wehner, Theo (Hrsg.) (1992): Sicherheit als Fehlerfreundlichkeit, Opladen
- Wehner, Theo, Egon Endres (1994): Über die Analyse unerwarteter Ereignisse und deren Verhältnis zu Kooperationen im Produktionsalltag, Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit 5, Hamburg
- Wittke, Volker (1989): Systemische Rationalisierung. Zur Analyse aktueller Umbruchprozesse in der industriellen Produktion, in: SOFI-Mitteilungen 17, 41-52

## **Produktionstechnische und logistische Vernetzung**

**Vom traditionellen Betrieb zum Fertigungsnetz - und wo bleibt die Mitbestimmung?\***

### **1. Veränderungen in den ökonomischen Rahmenbedingungen**

Wer kennt nicht die Schlagworte, die die Automobilbranche in den letzten Jahre kennzeichnen: *Globalisierung der Märkte, Internationalisierung des Wettbewerbs, Umschlagen von Verkäufermärkten in Käufermärkte*. Kürzere Innovations- und Produktlebenszyklen, eine größere Ausdifferenzierung der Produktpalette und eine hohe Qualität sind die häufigsten Produktstrategien, die Unternehmen verfolgen, um am Markt wettbewerbsfähig zu bleiben. Diese sind verbunden mit der Produktionsstrategie der Flexibilisierung. Es kommt entscheidend darauf an, schnell auf veränderte Nachfragewünsche zu reagieren und Produktinnovationen in kurzer Zeit auf den Markt zu bringen.

Daneben reagieren die Unternehmen auf diese Veränderungen der Markt- und Wettbewerbsbedingungen mit der Reorganisation der Unternehmens- und Konzernstrukturen. Große, hierarchisch strukturierte Unternehmenskonglomerate mit zentral angesiedelten Entscheidungskompetenzen sind zu träge, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Diese bestehen - wie eben bereits angedeutet - hauptsächlich darin, schnell auf veränderte Marktbedingungen zu reagieren (Zeitwettbewerb) und das Produktangebot immer weiter auszudifferenzieren. Die Notwendigkeit, auf internationalen Märkten präsent zu sein, führt zu komplexeren Unternehmensstrukturen, da Auslandsniederlassungen oder -tochtergesellschaften hinzukommen. Darüberhinaus stellt der rasante technische Fortschritt immer höhere Anforderungen an Forschung und Entwicklung. Eine zentralistisch geführte Unternehmung kann die dadurch

---

\* Der Vortragsstil wurde beibehalten.

bedingte höhere Komplexität der Aufgaben nicht mehr bewältigen. Die bisher üblichen Organisationsstrukturen der Unternehmen und Konzerne entsprechen nicht mehr den Anforderungen.

Die Strategien gehen daher dahin, kleine entscheidungsautonome Einheiten zu schaffen, die besser auf die Bedürfnisse lokaler Märkte ausgerichtet werden können. Dabei ist die einzelne Einheit nicht nur entscheidungsautonom, sie trägt gleichzeitig die Kostenverantwortung. Dadurch können Verlustquellen in der Organisation aufgespürt werden. Wesentliches Instrument zur Steuerung und Kontrolle von derart dezentralen Organisationen sind moderne Informations- und Kommunikationstechnologien. Die konzernweite datentechnische Vernetzung ermöglicht es, daß Entscheidungen schnell ihren Empfänger erreichen. Daneben fließen Daten aus allen Unternehmens- und Konzernbereichen zur Zentrale zurück.

Im Rahmen der Strategie, Unternehmensstrukturen zu flexibilisieren, werden verstärkt Unternehmenstätigkeiten auf rechtlich selbständige Unternehmen und Fremdfirmen übertragen (*outsourcing*). Dies betrifft sehr häufig Dienstleistungstätigkeiten, zunehmend aber auch Aufgaben, die nicht mehr zu den "Kerntätigkeiten" des Unternehmens gezählt werden. Dies geht mitunter so weit, daß Beschäftigte des Zulieferunternehmens im Automobilwerk eingesetzt werden. Das Bundesarbeitsgericht hatte vor kurzem darüber zu entscheiden, ob der Betriebsrat des Automobilwerkes ein Mitbestimmungsrecht beim Einsatz von Fremdpersonal hat (BAG vom 18.10.1994, Neue Zeitschrift für Arbeits- und Sozialrecht 1995, S. 281 ff). Das Bundesarbeitsgericht verneinte ein Mitbestimmungsrecht, da nach seiner Auffassung die Zulieferbeschäftigten nicht in den Betrieb des Automobilherstellers eingegliedert waren.

Ein Hauptproblem, das mit dem derzeit noch vorherrschenden Produktionssystem der tayloristisch geprägten Massenfertigung kaum mehr zu bewältigen ist, ist die zunehmende Variantenvielfalt, die verkürzten Produktlebenszyklen und die steigenden Qualitätsanforderungen. Bei dem Versuch, diese Probleme zu bewältigen, entstehen hochkomplexe Organisationen. Diese sind in sich ineffizient, da die Kosten überproportional zu der erbrachten Leistung steigen. Die Organisation erzeugt Blindleistung. Zwar wird durch technische Rationalisierungsmaßnahmen eine hohe Produktivität am einzelnen Arbeitsplatz erreicht, dies geschieht jedoch häufig auf Kosten eines großen indirekten Bereichs. Das Gesamtsystem wird damit ineffizient.

Genau an diesem Punkt haben die japanischen Automobilhersteller gezeigt, daß sie mit schlanken Organisations- und Produktionskonzepten enorme Wettbewerbsvorteile erreichen können. Dies hat bei der europäischen Automobilindustrie hektische Bemühungen ausgelöst, das Konzept der *lean production* als einer integrierten Wertschöpfungsstrategie zu adaptieren. Von entscheidender Bedeutung ist hierbei das Zusammenspiel und die Integration unterschiedlicher Elemente, wie Produktion (Fertigung und Montage), Produktentwicklung und Konstruktion, Beschaffung (Zuliefersystem) sowie Vertrieb (Beziehung zum Kunden).

Die Hersteller-Zulieferbeziehungen bekommen im Rahmen der Einführung von *lean production* also nochmals eine neue Qualität. Bereits seit den achtziger Jahren werden die Zulieferer mit veränderten Beschaffungsstrategien der Autohersteller konfrontiert: *global, single, modular sourcing, just in time*-Konzepte, Verringerung der Fertigungstiefe, Wertschöpfungspartnerschaften, zwischenbetriebliche Arbeitsteilung/systemische Rationalisierung, Null-Preis-Runden kennzeichnen schlagwortartig die Lage der Zulieferunternehmen. Im Mittelpunkt der Betrachtung steht hierbei, daß der Materialfluß entlang der logistischen Kette optimiert wird, so daß ein reibungsloser Fluß von Material ohne Lagerhaltung bei gleichzeitig hoher Flexibilität entsteht. Voraussetzung hierfür ist, daß die Produktion zwischen Hersteller und Zulieferer weitgehend vernetzt wird, d.h. der Zulieferer in die Fertigungsabläufe des Herstellers integriert wird.

Konnten viele Zulieferer die neuen Anforderungen der Automobilhersteller noch dadurch erfüllen, daß sie verstärkt Lagerhaltung betrieben, so scheint ihnen mit der Diskussion um *lean production* deutlich zu werden, daß sie nicht nur *just in time* im Sinne von kurzzyklischen Lieferrhythmen praktizieren können. Vielmehr müssen sie ihre eigene Produktionsorganisation diesem Prinzip anpassen, um Kostensenkungspotentiale erschließen zu können. Dieser Prozeß wird durch den Preisdruck der Automobilhersteller beschleunigt. Man nennt dies wohl den Lopez-Effekt.

Die Wertschöpfungspartnerschaften, wie die Beziehungen zwischen Zulieferer und Abnehmer heute oft bezeichnet werden, setzen bereits am Bereich der Forschung und Entwicklung an. Analog zur Senkung der Fertigungstiefe werden verstärkt Zulieferer auch im Bereich Forschung und Entwicklung einbezogen, um die Komplexität zu reduzieren und Kosten zu

senken. Dahinter steht die Philosophie, daß der Zulieferer, der Experte in der Fertigung der betreffenden Baugruppe ist, auch die Verantwortung für Entwicklung, Design und *engineering* tragen soll. Beim Preis sieht es jedoch anders aus. Der am Markt durchsetzbare Preis für ein Produkt wird zur Zielgröße im gesamten Entwicklungsprozeß.

Kennzeichnend für diese Konzepte ist die Pyramidisierung der Zulieferkette. Es werden weniger Zulieferer pro Hersteller eingeschaltet. Dies betrifft die Zulieferer der ersten Stufe, die typischerweise ganze Komponenten, z.B. Instrumententafeln, Sitze, Rad-Systeme, komplette Türverkleidungen, Stoßfänger etc., an das Montagewerk des Herstellers liefern (Systemlieferanten). Eine neue Qualität bekommt diese Form der Belieferung dadurch, daß die Module neuerdings auch von den Beschäftigten des Zulieferers im Automobilwerk montiert werden. Unterhalb der ersten Stufe befinden sich in einer zweiten, dritten oder vierten Stufe Sub-Zulieferer, auf die der Systemlieferant zurückgreift.

In einem derart eng aufeinander bezogenen Produktionsprozeß muß der Hersteller zwangsläufig auch über sensible Informationen (Produktionskosten, Qualität) des Zulieferers verfügen.

## **2. Auswirkungen der Produktionsvernetzung zwischen Automobilhersteller und Zulieferer**

Sehen wir uns einmal die funktionale Struktur des Zulieferunternehmens an und fragen uns, inwieweit wird durch die Beschaffungsstrategien der Automobilhersteller die Autonomie des Zulieferunternehmens geschwächt oder gar durchbrochen? Inwieweit dringt also der Abnehmer in das Innere des Zulieferunternehmens ein? (siehe Schaubild)

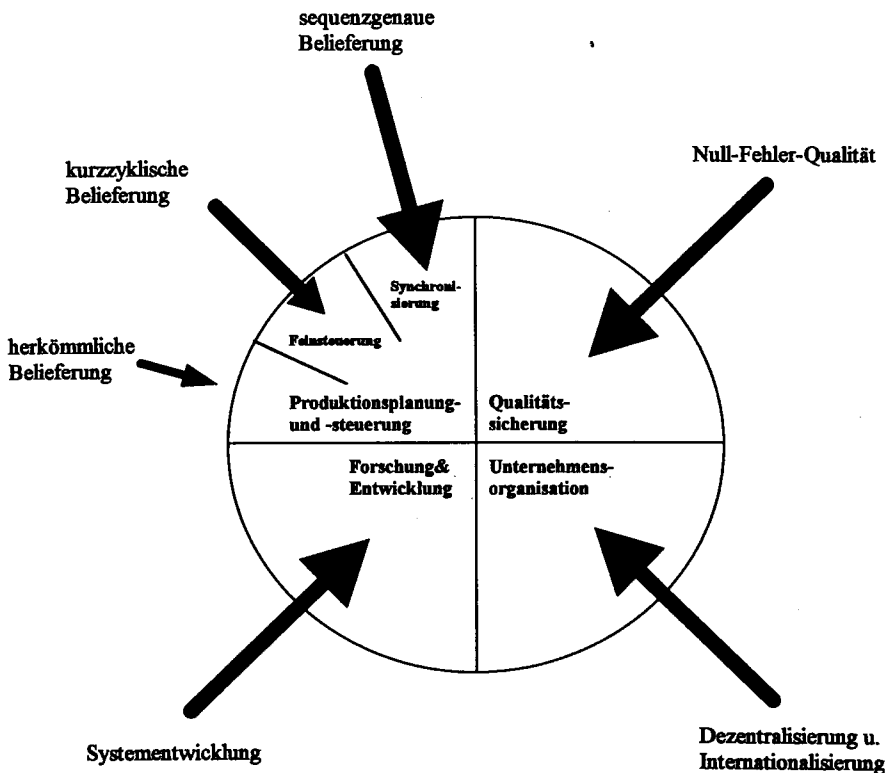
Bei der herkömmlichen Lieferung von Massenteilen haben wir die eigenständige Planung des Zulieferers. Der Nachfrager, also der Automobilhersteller, bleibt sozusagen vor den Grenzen des Zulieferunternehmens stehen. Die Automobilhersteller fordern verstärkt eine kurzzyklischere Anlieferung, u.a. um eigene Lagerhaltungskosten zu reduzieren. Dies führt dazu, daß der Zulieferer seine Fertigung angepaßt flexibilisieren muß, damit er häufiger in kleineren Mengen liefern kann. Diese angepaßte flexible Fertigung erfordert bereits eine



Feinsteuerung der Produktion beim Zulieferer und beim Abnehmer, d.h. der Abnehmer greift mit seinen Lieferanforderungen in die Planungsautonomie des Zulieferers ein.

Bei der sequenzgenauen *just in time*-Belieferung muß die Produktionsplanung und -steuerung beim Zulieferer direkt mit dem Automobilhersteller - auch informationstechnisch - verkoppelt werden. Hier bleiben dem Zulieferer vor allem im Bereich der Endmontage nur noch sehr geringe Planungsspielräume.

### Anforderungen und Veränderungen beim vernetzten Zulieferunternehmen



Abhängig von der Art und Weise der *just in time*-Anbindung können also im Bereich der Produktionsplanung und -steuerung die Planungsspielräume und damit auch der Autonomieverlust unterschiedlich eng oder weit sein.

Die Qualitätssicherung ist zu einem zentralen Punkt im Rahmen der Hersteller-/Zulieferbeziehungen geworden. Die Anforderungen der Automobilhersteller sind hier enorm hoch: Sie führen in den Zulieferunternehmen eine intensive Lieferantenbewertung und -kontrolle durch. Verlangt wird eine absolute Null-Fehler-Qualität, wobei sich diese Forderung bereits auf die Konstruktion erstreckt und in besonderem Maße für die Produktion gilt. Qualität soll nicht mehr herbeikontrolliert, sondern "erzeugt" werden. In einer zeitlich derart eng aufeinander abgestimmten Produktionsweise wie bei der *just in time*-Produktion ist das Risiko zu hoch, am Ende des Produktionsprozesses bei einer Endkontrolle festzustellen, daß die Qualität mangelhaft ist. Dazu werden neue Verfahren zur Prozeßregelung in der Produktion eingeführt, die einen fehler- und störungsfreien Produktionsprozeß gewährleisten sollen. Damit wird den Zulieferern in der Regel genau vorgeschrieben, welche Verfahren zur Qualitätssicherung angewandt werden müssen. Gerade kleinere Zulieferunternehmen können den umfangreichen Anforderungen der Automobilhersteller in diesem Punkt nur sehr schwer nachkommen. In jedem Fall bedeutet die Vorverlagerung der Qualitätssicherung für den Zulieferer höhere Kosten und höhere Risiken. Daneben führt die regelmäßig durchgeführte Lieferantenbewertung dazu, daß der Automobilhersteller genau über das Zulieferunternehmen Bescheid weiß. Geprüft werden nämlich nicht nur die Prozeß- und die Produktsicherheit, die Lieferfähigkeit und das Qualitätsbewußtsein des Managements, sondern auch die Qualifikationen der Mitarbeiter. Damit ist eine Offenlegung des unternehmensspezifischen Know-hows unvermeidlich - der Zulieferer wird sozusagen transparent.

Die Frage der Qualitätssicherung ist aber dennoch durchaus ambivalent zu sehen. Denn die Fähigkeit, qualitativ hochwertige Produkte herzustellen, bietet in einem hart umkämpften Markt Chancen und Wettbewerbsvorteile gegenüber Konkurrenten.

Eine weitere Einengung der Unternehmensautonomie des Zulieferers ergibt sich durch die Einflußnahme der Abnehmer auf die Organisation des Zulieferers. In *just in time*-Lieferverhältnissen ist es meist unumgänglich, daß der Zulieferer ein Werk in unmittelbarer Nähe des Abnehmers einrichtet - auch im

Ausland. Die Kosten für das Belieferungsverfahren und die Investition für das neue Werk trägt zunächst einmal der Zulieferer.

In den heute langfristigen Lieferverträgen zwischen Automobilhersteller und Zulieferer, die häufig für die gesamte Modellaufzeit abgeschlossen werden, werden Preisabschläge vereinbart. Mit der langen Vertragsdauer wird die Erwartung verknüpft, daß der Zulieferer rationellere Verfahren in der Produktion einführt. Es ist dabei durchaus üblich, daß der Abnehmer in Kenntnis der Betriebsabläufe dem Zulieferer genaue Rationalisierungsvorgaben auferlegt. Die damit erzielten Kostenersparnisse muß der Zulieferer in Form von Preisabschlägen an den Abnehmer teilweise weitergeben. Daneben werden sogenannte Wettbewerbsklauseln vereinbart, d.h. der vertraglich gebundene Zulieferer muß bei niedrigeren Preisen konkurrierender Anbieter über seine Preise neu verhandeln. Zieht er nicht mit, kann der Abnehmer den Vertrag kündigen. Mitunter werden sogar gezielt Konkurrenten aufgebaut. Dies alles stellt einen ganz gravierenden Einschnitt in die Unternehmensautonomie des Zulieferers dar.

Im Bereich der Forschung und Entwicklung verlangt die Automobilindustrie immer stärker, daß die Zulieferer komplette Problemlösungen bei neuen Entwicklungen anbieten. Viele Zulieferer müssen ihren F&E-Bereich, um konkurrenzfähig zu bleiben, ausbauen. Nicht immer werden die Investitionen in diesen Bereich auch durch Lieferaufträge kompensiert. Es kommt vor, daß ein Zulieferer ein Teil entwickelt, der Produktionsauftrag aber an einen billigeren Konkurrenten vergeben wird. Es besteht also hier die Gefahr des Know-how-Abflusses.

Fazit: Den Zulieferern wird praktisch jede unternehmerische Zuständigkeit genommen. Preisdruck, Anforderungen in Richtung Systemlieferant und Flexibilitätsanforderungen bestimmen die Beziehungen zwischen Zulieferer und Abnehmer.

### **3. Auswirkungen auf die Arbeitsbeziehungen**

Fragen wir uns jetzt, wie sich die so entstehende Systemverkettung, die die Entscheidungsautonomie der Zulieferer einschränkt, auf die Beschäftigung, die Arbeitszeit, die Arbeitsorganisation, die Arbeitsinhalte, die Qualifikation und

die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten im Zulieferunternehmen auswirkt. Dementsprechend sind auch die Mitbestimmungsrechte in diesen Bereichen berührt. Diese sind dann nicht mehr von der betrieblichen Interessenvertretung voll auszuschöpfen, wenn der Zuliefer-Arbeitgeber nicht mehr der eigentliche Entscheidungsträger, sondern entscheidungsabhängig vom Automobilhersteller ist. Es stellt sich daher die Frage, inwieweit in diesen Bereichen unternehmensübergreifende Regelungen getroffen werden müssen, um die betrieblichen Mitbestimmungsdefizite auszugleichen.

Als 1. Bereich ist die *Beschäftigung* zu nennen:

Außerplanmäßige Lieferanforderungen entstehen z.B., wenn ein Modell unerwartet gut läuft. Der Zulieferer muß diesen zusätzlichen Bedarf bewältigen, vor allem, wenn er Alleinlieferant ist. In diesen Fällen werden oftmals zusätzliche Arbeitskräfte mit Fristverträgen eingestellt.

Kurzfristige Nachfrageschwankungen werden in der Regel mit Zusatzschichten und Mehrarbeit aufgefangen. In ähnlicher Weise muß sich der Zulieferer anpassen, wenn im Automobilunternehmen Sonderschichten gefahren werden.

Ein generell höheres Beschäftigungsrisiko dürfte für die Arbeitnehmer in einem vernetzten Produktionsbetrieb für die Laufzeit des Zuliefer-Vertrages nicht bestehen. Konjunkturelle Einbrüche in der Automobilindustrie schlagen jedoch "voll durch". Grundsätzlich muß man heute jedoch die Gefahr sehen, daß durch die Strategie vieler Automobilhersteller, verstärkt im Ausland einzukaufen, die Arbeitsplätze in der Zulieferindustrie bedroht sind.

Der 2. Bereich betrifft die *Arbeitszeit*:

In diesem Bereich ist die Verhandlungsautonomie von Unternehmensleitung und Betriebsrat im Zuliefer-Unternehmen nahezu entfallen. Lage und Dauer der Arbeitszeit in der Endmontage des Zuliefer-Unternehmens müssen bei montagesynchroner Anlieferung dem Abnehmer angepaßt werden. Ebenso müssen Sequenz-Zulieferer ihre Schicht- und Urlaubspläne an die jeweiligen Automobilhersteller anpassen. Als markantestes Beispiel ist hier das besondere Schichtmodell von BMW in Regensburg zu nennen, dem sich eine Reihe von Zuliefer-Unternehmen angeschlossen haben.

Selbst Betriebsversammlungen müssen parallel mit dem Abnehmer durchgeführt werden, damit es nicht zu einem Bandabriß kommt; d.h. der Betriebsrat muß jedesmal beim Automobilhersteller nachfragen, wann er eine Betriebsversammlung durchführen kann.

Als 3. Bereich ist die *Arbeitsorganisation* zu nennen:

Eine vernetzte Produktion zum Abnehmer erfordert im Zuliefer-Unternehmen eine Anpassung der Arbeitsorganisation. Eine flexible Produktionsorganisation und ablauforientierte Fertigungstechnologien sollen eine adäquate Reaktion auf kurzfristige Abrufe, Nachfrageänderungen und -schwankungen ermöglichen. Neue Anforderungen stellen sich zudem durch neue Produktionskonzepte in Verbindung mit Gruppenarbeit.

Daneben sind als Voraussetzung für die Realisierung von *just in time*-Produktion flexible Personaleinsatzkonzepte erforderlich, um schnell auf Störungen, Auslastungsschwankungen und außerplanmäßige Lieferanforderungen reagieren zu können.

Dies leitet über zum 4. Bereich, der *Qualifikation*:

Um Arbeitnehmer flexibel an alternativen Arbeitsplätzen einsetzen zu können, sind andere und umfangreichere Qualifikationen erforderlich. Darüber hinaus werden dadurch in immer stärkerem Umfang sogenannte extrafunktionale Qualifikationen abgefordert. D.h. ganzheitliches, auf Zusammenhänge angelegtes Denken, rasche Reaktionsfähigkeit und Motivation sollen die fachspezifischen Anforderungen ergänzen.

Auch die veränderten Qualitätsanforderungen wirken sich direkt auf die Anforderungsprofile für die Beschäftigten aus. Die Automobilhersteller machen für den Bereich der Qualitätssicherung genaue und kompromißlose Vorgaben, die laufend überwacht werden. Arbeitsinhalte und -abläufe werden heute von den Qualitätsanforderungen wie von einem roten Faden durchzogen. Dementsprechend werden auch die Ausbildung und Schulung an den neuesten Methoden zur Qualitätssicherung ausgerichtet. Hierbei handelt es sich in vielen Fällen um abnehmerspezifische Qualifikationen.

Im 5. Bereich, den *Arbeitsbedingungen*, soll exemplarisch die Verhaltens- und Leistungskontrolle herausgegriffen werden:

Der Produktionsablauf wird bei *just in time*-Produktion notwendigerweise mit Betriebsdatenerfassungssystemen überwacht, um weitgehende Produktions- und Prozeßsicherheit zu gewährleisten. Das bedeutet für die Arbeitnehmer, daß ihre Arbeit kontrollierbar wird. Die in BDE-Systemen gewonnenen Betriebsdaten (wo wurde wann welches Teil in welcher Qualität produziert) werden zudem im Rahmen der Qualitätsdokumentation dem Abnehmer zugänglich gemacht.

In den eben genannten Bereichen Beschäftigung, Arbeitszeit, Arbeitsorganisation, Qualifikation und Arbeitsbedingungen werden maßgebliche Entscheidungen, die früher der Zulieferer traf, heute vom Automobilhersteller getroffen. D.h. auch, daß der Zuliefer-Arbeitgeber für die betriebliche Interessenvertretung nicht mehr der geeignete Verhandlungspartner ist. Die Gefahr besteht, daß Mitbestimmungsrechte leerlaufen. Denn wo entschieden wird, bestehen keine Mitbestimmungsrechte, und wo Mitbestimmungsrechte bestehen, wird nichts mehr entschieden. In diesem "Dilemma" müßten sich die Mitbestimmungsrechte an dem eigentlichen Entscheidungsträger - dem Automobilhersteller - orientieren.

#### **4. Ziel: Mitbestimmung bereichsübergreifend**

Auf derart vernetzte Strukturen ohne rechtliche Bindung passen die bestehenden Mitbestimmungsregelungen nicht mehr. Gesetzliche Regelungen, die diese Mitbestimmungsdefizite aufgreifen, sind zur Zeit nicht zu erwarten. Welche anderen Lösungsmöglichkeiten sind also denkbar?

Die Mitbestimmungsdefizite resultieren daraus, daß die Unternehmen bei vernetzter Produktion zwar technisch-organisatorisch, nicht aber gleichzeitig auch unternehmensrechtlich verflochten werden. Man kann sagen, der "unternehmensrechtliche Überbau" entspricht nicht mehr seiner "technisch-organisatorischen Basis"! Die Automobilhersteller nutzen die Möglichkeit, Kosten und Risiken rechtlich auf die Zulieferunternehmen auszulagern, sie aber über die Informationssysteme organisatorisch so anzubinden, als ob sie Betriebsabteilungen des Automobilunternehmens wären. Einerseits wird also die Fertigungstiefe verringert, andererseits werden die Zulieferanten technisch-organisatorisch weitgehend in die Fertigungsabläufe der Automobilhersteller integriert. Arbeitsabläufe in den Zulieferunternehmen werden durch den

Planungsträger des Systems bestimmt, der aber nicht durch den Arbeitgeber der Zulieferbeschäftigten verkörpert wird, sondern durch den Automobilhersteller.

Aus diesem Grund ist es erforderlich, daß sich die Mitbestimmungsrechte nicht mehr nur an starren rechtlichen Betriebs- und Unternehmensstrukturen orientieren. Mitbestimmung muß statt eines institutionellen einen bereichsübergreifenden Charakter erhalten, der sich stärker an der Reichweite der Systemwirkungen und -zusammenhänge orientiert.

Es wird erwogen, den Betrieb entlang der logistischen Kette neu zu formieren. Hierbei sollen nicht mehr die formalrechtlichen Unternehmensgrenzen maßgeblich sein, sondern die funktionalen Einheiten: Sind die Beschäftigten beim Zulieferer faktisch organisatorisch dem Automobilunternehmen unterstellt, sollen sie auch durch einen einheitlichen Betriebsrat vertreten werden. Hierzu müßte der Betriebsbegriff, der dem Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) zugrunde liegt, neu bestimmt werden. Dieser ist zwar nicht ausdrücklich definiert. Er orientiert sich jedoch am Unternehmen, nicht jedoch an unternehmensübergreifenden Zusammenhängen.

Man kann auch die Frage stellen, inwieweit es sich bei den neuen Strukturen im Hersteller-/Zuliefererkomplex nicht um konzernähnliche Gebilde handelt. Unser Projekt hat für die engsten Fälle der Zulieferanbindung, wie sie bei sequenzgenauer *just in time*-Produktion erforderlich ist, eine Lösung vorgeschlagen, wonach ein Konzernbetriebsrat gemäß § 54 BetrVG beim Automobilunternehmen einzurichten ist, in dem die Zulieferbetriebsräte ebenfalls repräsentiert sind. Voraussetzung ist, daß der Einfluß des Automobilherstellers so groß ist, daß der Zulieferbetrieb letztlich nur noch eine produktionstechnische Betriebseinheit des Automobilherstellers ist. In diesen Fällen verdichtet sich der starke Einfluß des Automobilherstellers soweit, daß die marktmäßigen Zulieferbeziehungen in konzernrechtliche Unternehmensbeziehungen nach §§ 17, 18 Aktiengesetz übergehen. Nur dann kann davon ausgegangen werden, daß ein faktischer Konzern zwischen dem Automobilhersteller und dem *just in time*-Betrieb vorliegt, der die Bildung eines Konzernbetriebsrates rechtfertigt. Ein derart gebildeter KBR wäre originär für Mitbestimmungsangelegenheiten zuständig, die mehrere Konzernunternehmen betreffen und nur einheitlich regelbar sind. Dies könnten alle Angelegenheiten sein, die vom Abnehmer veranlaßt sind, auf die der Zulieferbetriebsrat jedoch keinen Einfluß hat. In allen anderen Fragen der Mitbestimmung würden die

Interessenvertretungen von Hersteller und Zulieferer völlig eigenständig agieren. Um zu verhindern, daß überfrachtete Gremien auf Konzernebene entstehen, könnten speziell auf die Zulieferbeziehung zugeschnittene Ausschüsse gebildet werden.

Ein berechtigter Einwand ist, daß eine unübersehbare Konzernlandschaft entstehen würde. Außerdem wäre mit dieser Lösung der überwiegenden Zahl der Zulieferer nicht gedient, die zwar nicht in einem derart engen Zulieferverband zur Automobilindustrie stehen, dennoch aber von deren Entscheidungen mehr oder weniger abhängig sind.

Da auf den Betriebsräten ein großer Handlungsdruck lastet, bilden sich in der Praxis zunehmend informelle Mitbestimmungsstrukturen heraus, mit denen die bestehenden Defizite aufgefangen werden sollen. Die bereits heute bestehenden, zum Teil gewerkschaftlich organisierten und koordinierten Betriebsräte-Arbeitsgemeinschaften sind ein Beispiel dafür, wie über Unternehmensgrenzen hinweg Informationen ausgetauscht und gemeinsame Maßnahmen koordiniert werden können. Sie sind die Grundlage dafür, daß Betriebsräte über "einen kurzen Draht" miteinander entstehende Mitbestimmungsdefizite ausgleichen können. Möglicherweise entwickelt sich hieraus mittelfristig eine problemorientierte Mitbestimmung, die es ermöglicht, auf dem gesicherten Fundament der Handlungskompetenzen der örtlichen Betriebsräte "freie" Mitbestimmungsvereinbarungen abzuschließen.

Die Schwierigkeit der informellen Arbeitskreise besteht darin, daß dafür der § 37 Abs. 6 BetrVG auf Dauer nicht tragfähig ist. Eine Institutionalisierung dieser Gremien ist über Tarifverträge entlang der logistischen Kette durchaus denkbar. Dies könnte dazu beitragen, daß auf Arbeitnehmerseite Informationsnetzwerke entstehen, die sich flexibel an die unternehmerischen Entscheidungsstrukturen anpassen.

Dazu ist aber auch auf Arbeitnehmerseite ein Umdenken erforderlich. Die Interessen können nicht mehr isoliert auf Betriebs- und Unternehmensebene verfolgt werden, sondern müssen sich an den Systemzusammenhängen orientieren. Patentrezepte gibt es sicherlich nicht. Auch auf die Gefahr hin, als realitätsfern belächelt zu werden, möchte ich zwei Begriffe in die Diskussion werfen, die meines Erachtens zunehmend an Bedeutung gewinnen. Diese sind Solidarität und Vertrauen auf Arbeitnehmerseite - trotz oder gerade in konjunkturellen Krisenzeiten. Auch wenn man versucht, eine rechtliche oder



tarifliche Lösung für die Mitbestimmungsdefizite entlang der logistischen Kette zu finden und durchzusetzen, müssen derartige Regelungen in der Praxis mit Leben ausgefüllt werden. Dies ist nur möglich, wenn die gegenseitigen Probleme bekannt sind und ein Austausch hierüber stattfindet.

Aber auch eine einzelgewerkschaftsübergreifende Zusammenarbeit wird immer wichtiger. Die Diskussion über die Koordination von Interessen darf auf Arbeitnehmerseite nicht an Grenzen haltmachen, die in den Zulieferverbünden auf Unternehmensseite keine Rolle spielen.

**Literaturhinweise:**

- Mendius, Hans Gerhard, Ulrike Wendeling-Schröder (Hrsg.) (1991): Zulieferer im Netz: Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln
- Nagel, Bernhard, Birgit Riess, Gisela Theis (1990): Der Lieferant on line. Just-in-Time-Produktion und Mitbestimmung in der Automobilindustrie, Baden-Baden
- Nagel, Bernhard, Birgit Riess, Gisela Theis (1994): Neue Konzernstrukturen und Mitbestimmung, Baden-Baden

### **3. Vom Betriebsrat zum "Netzwerkrat": Mythos und Realität einer notwendigen Neuordnung**



## **Auf der Suche nach Promotoren/-innen und Moderatoren/-innen für kooperationsorientierte produktionstechnische und logistische Beziehungen.**

### **Erfahrungen und Schlußfolgerungen aus einem Forschungsprojekt<sup>1</sup>**

#### **1. Entstehung, konzeptioneller Ansatz und Theoriebezug**

Das DGB-Bildungswerk e.V. führte in Kooperation mit dem ISO, Köln, von Oktober 1993 bis November 1994 die Projekte *Fallstudien unternehmensübergreifender Kooperation bei produktionstechnischer und logistischer Vernetzung* sowie *Gewerkschaften und Moderation logistischer und produktionstechnischer Netze<sup>2</sup>* durch. Ziel war es, Fälle produktionstechnischer und logistischer Vernetzung zu evaluieren und die Mitarbeit betrieblicher Interessenvertretungen, Managements und örtlicher Gewerkschaften an einem weiteren Projekt zu sichern. Dies ist in einigen Fällen gelungen.

Seit den achtziger Jahren wird in der bundesdeutschen Industriesoziologie über die Form der Restrukturierungsprozesse diskutiert, in denen sich die Überwindung des bis dahin in Kernsektoren der industriellen Produktion

---

1 Der Beitrag stützt sich passagenweise auf interne Positionen, Diskussionen und Papiere des Projektes sowie der Tagung des wissenschaftlichen Beirates des ISO im November 1994.

2 Das erste Projekt wurde unter Federführung des DGB-Bildungswerks e.V. vom 1. Oktober 1993 bis zum 31. Mai 1994 durchgeführt und vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes Nordrhein-Westfalen im Rahmen des Programmes "Mensch und Technik. Sozialverträgliche Technikgestaltung" gefördert. Das zweite Projekt unter Federführung des ISO, Köln, lief vom 1. Juni bis 30. November 1994 und wurde von der Hans Böckler Stiftung gefördert. Für ein drittes Projekt, das von der IQ-Consult (gemeinnützige Innovations-, Qualifikations- und Beratungsgesellschaft mbH), einer Tochter des DGB-Bildungswerks e.V., durchgeführt werden soll, lag zum Zeitpunkt, als dieser Beitrag geschrieben wurde, eine schriftliche Absichtserklärung des Ministeriums für Wirtschaft, Mittelstand und Technologie des Landes Nordrhein-Westfalen vor, dieses zu finanzieren. Die endgültige Bewilligung stand aber noch aus.

dominierenden fordistisch-tayloristischen Produktionsmodells vollziehen wird.<sup>3</sup> Insbesondere der Ansatz systemischer Rationalisierung und die *lean production*-Konzepte gehen davon aus, daß fokale Unternehmen zunehmend Teile ihrer Fertigung auslagern. Desweiteren unterstellen sie steigende Integration der Produktlinien zwischen den Unternehmen. Dieser Prozeß führt zu neuen Organisationsformen industrieller Produktion, zu Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette. Dabei sind zwei strategische Optionen erkennbar, die vertikale und die horizontale Integration. Inzwischen sind als Alternative zu diesen Optionen *virtual corporations* in der Diskussion. Sie geben vor, die benötigten Kapazitäten und Leistungen durch kreative Formen des Informationsaustausches und der Kontrolle ohne wirtschaftliche Besitzübernahme zu realisieren (Bullinger u.a. 1995: 374).

Interviews, die im Verlauf der Projektarbeit mit Managementvertretern und Betriebsräten/-innen durchgeführt wurden, ergaben, daß die Idee der *virtual corporations* in keinem der untersuchten Betriebe eine Rolle spielt. Dagegen sind aber sowohl das Konzept vertikaler als auch das Konzept horizontaler Integration Gegenstand der inner- und zwischenbetrieblichen Auseinandersetzung über das zu verwirklichende Reorganisationskonzept. Dabei tendierten in den Zuliefer- und Logistikunternehmen sowohl die Manager als auch die Betriebsräte/-innen zur horizontalen und in den Kernunternehmen zur vertikalen Option. In den Kernunternehmen war die Tendenz der Betriebsräte/-innen zur vertikalen Integration stärker als die der Managements.

Bei vertikaler Integration haben die Unternehmensbeziehungen die hierarchische Form einer Pyramide. Die horizontale Integration beschreibt Sydow als Unternehmensnetzwerke, die als eigenständige Form zwischen Markt und bürokratischen Großunternehmen bzw. Hierarchie existieren (1992: 98). Die Beziehungen innerhalb des Netzwerkes sind nicht auf einzelne Kaufakte, sondern auf Dauer angelegt. Die Leistungsfähigkeit und Qualität des Netzwerks liegt in der Gesamtheit der im Laufe der Existenz des Netzwerks angebahnten Beziehungen zwischen den Akteuren/-innen, die jederzeit aktiviert werden können. Sie übersteigen in der Regel die Zahl der aktuellen Produktions- und Dienstleistungsbeziehungen (Mill/Weißbach 1992; Büchs 1991). Die Funktions-

---

3 Vgl. den arbeitszentrierten Ansatz bei Altmann u.a. 1986 und die unterschiedlichen Aspekte der *lean production*-Konzepte (Womack/Jones/Ross 1991).

fähigkeit des Netzwerks hängt vom personalen Beziehungs- und Interaktionsgeflecht zwischen den vernetzten Individuen ab (Schmidt 1993). Letzteres wird aber nicht zuletzt von den formal vereinbarten Unternehmensbeziehungen geprägt.

Die Akzeptanz der Reorganisationskonzepte bei den betrieblichen und tarifpolitischen Akteuren/-innen nimmt seit Beginn der neunziger Jahre ab. Solange der Konjunkturzyklus der Jahre 1985 bis 1991/92 zu einer Erhöhung des Arbeitsplatzangebotes im Verarbeitenden Gewerbe beitrug, wurde die Restrukturierung von den betrieblichen Arbeitnehmer/-innenvertretungen mitgetragen, obwohl auch ihnen klar war, daß Reorganisation in der Regel zu einer Abnahme der Beschäftigtenzahlen führt. Seit dem Ende der Sonderkonjunktur in der deutschen Automobilindustrie und einem generellen Konjunkturinbruch werden *lean production*-Konzepte skeptischer diskutiert, zumal sie in der Krise von den Managements auf rigide Kostenreduzierungsmethoden eingedampft wurden und der Reorganisationsaspekt mit seinen Chancen für Arbeitnehmer/-innen teilweise unterging. Die Frage nach den Auswirkungen von *lean production* auf die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten, die Anzahl der Arbeitsplätze und die zukünftige Rolle der betrieblichen und gewerkschaftlichen Akteure/-innen ist nach diesen Erfahrungen nicht mehr einfach mit dem Hinweis auf die "Selbsteilungs- und Wachstumskräfte" der industriellen Kernsektoren zu beantworten, sondern weckt Arbeitsplatzängste und berührt Besitzstände sowie Rollenvorstellungen von Management und betrieblicher Interessenvertretung. Motivation zur Beteiligung erwächst seitens der Betriebsräte/-innen fast nur noch aus der Intention, das Unternehmen, auch unter Verlust einer gewissen Zahl an Arbeitsplätzen, mittel- und langfristig zu sichern.

Vor diesem Hintergrund erscheint eine optimale Realisierung der *lean production*- und systemischen Rationalisierungskonzepte zunehmend gefährdet. Die Optimierung der Reorganisationsansätze braucht neben der Zustimmung der traditionellen Akteursgruppen (Management, Betriebsrat) ebenso sehr die Akzeptanz der direkt in der Produktion Beschäftigten. Denn *lean production* ist ein Konzept, in dem "neben Technik und Organisation (...) Normen und kulturelle Werte den Rang zentraler Medien bei der Steuerung des Kooperations-, Arbeits- und Leistungsverhalten erhalten" (Braczyk/Schienstock 1994: 325). Wenn zukünftig Rationalisierung nicht primär technikzentriert, sondern als Reorganisation verstanden und der Rationalisierungsprozeß permanenter

Bestandteil der Produktion werden soll (KVP-Strategie), und wenn damit intendiert ist, daß ein großer Teil der Produktionsarbeiter/-innen als "Rationalisierungssubjekt" "Rationalisierung in Eigenregie" durchführt, dann läßt sich der Erfolg der Rationalisierung nicht mehr per Anweisung und externer Kontrolle sichern (Wolf 1994: 249). Den Beschäftigten müssen vielmehr vom Management bei der Planung der *lean*-Konzepte unterschiedliche Gestaltungsoptionen für ihre Arbeitsprozesse angeboten werden, die zum Verhandlungsgegenstand auf der betrieblichen, zwischenbetrieblichen und Tarifbezirks-Ebene avancieren.

Tarifpolitische und/oder intrabetriebliche Verhandlungen über organisationelle Alternativen bzw. Spielräume bei der Umsetzung der Reorganisationsprozesse setzen eine Gestaltungsoffenheit der einzelnen Konzepte voraus. Die Frage nach Gestaltungsoptionen wurde in der industriesoziologischen Debatte des letzten Jahrzehntes zwar aufgeworfen, aber selten beantwortet (Birke/Schwarz 1990). Bisher fehlt eine überzeugende Bestimmung des Verhältnisses zwischen Wettbewerbsfähigkeit und Organisationskonzept sowie zwischen Wettbewerbsfähigkeit, technischer Innovation und der Entwicklung erfolgreicher Produkte (Braczyk/ Schienstock 1994). Außerdem herrscht auch keine Klarheit über die Planung technologischer Innovationen und über das Spektrum von zu ihrer Umsetzung notwendigen alternativen Organisationskonzepten. Diese Feststellung gilt nicht nur für die industriesoziologische Forschung, sondern ebenso für die Grundlage, auf der Rationalisierungsentscheidungen seitens des Managements getroffen werden. Insbesondere Teile des Managements neigen bei der Realisierung von *lean production*-Ansätzen zum Rückgriff auf traditionelle Rationalisierungsbilder, die der Gestaltungsoffenheit der neuen Reorganisationskonzepte nicht gerecht werden (Wolf 1994).

Die Integration von Fertigungslinien intendiert neben der Kostensenkung vor allem eine größere Flexibilität bei der Herstellung diversifizierter Produkte. Damit sind beteiligte Organisationen ständigen Veränderungs- und Anpassungsprozessen unterworfen. Veränderung und Anpassung gehören in gewisser Weise zu ihrer Funktion. Damit wächst die Zahl der Tätigkeiten, die nicht nach Vorschrift zu verrichten sind. Da bei komplexen Produkten Änderungen an einem Aggregat in der Regel weitere Änderungen am Gesamtprodukt nach sich ziehen, müssen sie in ihrer Wirkung auf das Gesamtprodukt durchdacht, die Gesamtheit der notwendigen Änderungen erfaßt und schließlich zeitgleich

realisiert werden. Dies kann in arbeitsteiliger Produktion nur kooperativ geschehen. Sonst sind Störungen die logische Folge. Damit gewinnt Kooperation im Verhältnis zur Koordination an Bedeutung. Während Koordination vor allem von klaren Regelungen und Strukturen abhängt, ist Kooperation darauf angewiesen, daß die Beziehungen zwischen den Menschen in einem Zustand sind, der funktionierende Kommunikation erlaubt (Endres/Wehner 1993a). Aus organisationspsychologischer Sicht entscheiden diese Beziehungen letztlich über Effizienz oder Ineffizienz einer Organisation.

Die Effizienz von produktionstechnischen und logistischen Verbänden wird in der Regel als von der Organisation und der Durchlässigkeit der 'Schnittstellen' zwischen den Organisationen abhängig gedacht. Deshalb ist der Blick der Organisatoren/-innen meist auch auf die an den Grenzen zwischen den zu einem Produktionssystem integrierten Betrieben auftretenden Störungen fixiert, und ihre Ursachen werden ebenfalls dort vermutet. Aber entgegen dieser Auffassung sind es gerade Defizite in den intrabetrieblichen Kooperationen und Kommunikationen, die sich als Störungen an den Grenzen äußern (Endres/Wehner 1993b). Daraus folgt, daß die Integration von Fertigungslinien unterschiedlicher Unternehmen Maßnahmen zur Verbesserung der intrabetrieblichen Kooperation und Kommunikation erfordert, um effizient zu sein. Egon Endres arbeitet in diesem Band heraus, wie Analysen von an den Grenzen auftretenden Störfällen solche Maßnahmen auf beiden Seiten induzieren können. Bedingung ist allerdings, daß die Beschäftigten (inclusive Führungspersonal) jeweils bereit sind, zu kooperieren und Fehlerquellen sowie Kommunikations- und Kooperationsdefizite offenzulegen, also sich an Störfallanalysen zu beteiligen.

Kommunikation und Kooperation funktionieren um so besser, je geringer die Zahl der Schnittstellen und bürokratischen Regelungen und umso entwickelter die Möglichkeit und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung ist. Verbesserung von Kommunikation und Kooperation führt deshalb in der Regel zur weiteren Abflachung von Hierarchien und zur breiteren Verteilung von Verantwortung. Störfälle bedeuten Stress und erfordern häufig Maßnahmen wie Überstunden u.ä. Aus all dem folgt, daß die Optimierung von Kommunikation und Kooperation sowie die Minimierung der Zahl der Störungen die Arbeitsbedingungen verbessern und durch weitere Abflachung der Hierarchie die Rolle der Arbeitnehmer/-innen aufwerten. Deshalb ist die Beteiligung an Störfall-



analysen und die Entwicklung von Kommunikationsbeziehungen über die Betriebsgrenzen hinweg für nicht wenige Arbeitnehmer/-innen attraktiv.

Damit ist allerdings auch Kooperation der Betriebsratsgremien entlang logistischer Ketten notwendig. Schließlich geht es mindestens darum, betriebsgrenzenüberschreitender Beteiligung die Bedingungen zu sichern und sich zu eventuell daraus resultierenden Konsequenzen im Rahmen der Mitbestimmung zu verhalten.

Die Frage ist aber, ob sich die Betriebsräte/-innen auf Dauer eine solch defensiv bestimmte Beteiligungspolitik leisten sollten, bei der ihnen nur die Rolle bleibt, auf Angebote des Managements oder auf von Beteiligungsgruppen geschaffene Fakten zu reagieren. Beteiligung, die, wie das Walther Müller-Jentsch darlegt, die Angebote des partizipativen Managements aufgreift und im 'Mitmachen' die Kompatibilität mit den Arbeitnehmer/-inneninteressen herstellt (1989), mag als Einstieg in Beteiligungsprozesse durchgehen. Sie überläßt aber dem Management sowohl die Definition des Beteiligungsgegenstandes als auch der Organisationsform der Beteiligung und damit die Definition des 'Was' und 'Wie' des Beteiligungsprozesses.

Eine offensiv bestimmte Beteiligungspolitik der Betriebsratsgremien setzt jedoch eine politische Konzeption voraus. Diese könnte darin bestehen, daß der Behauptung des Managements, die Wettbewerbsschwäche deutscher Unternehmen auf dem Weltmarkt basiere auf zu hohen Kosten, bedingt durch zu hohe Löhne und übertriebene Sozialleistungen, offensiv die Position entgegengesetzt wird, daß strukturelle Mängel als Folge schlechten Managements dafür verantwortlich sind. Konkret hieße das nachzuweisen, daß die Schwachpunkte des jeweiligen Unternehmens z.B. in zu großen, nicht effektiv zu managenden Unternehmenseinheiten, festgefahrenen Arbeitsstrukturen zwischen den Betrieben sowie zu langen Hierarchien und exklusiven Kompetenzregelungen bestehen. Daraus ergäben sich als Gestaltungsziele

- die Schaffung kleinerer Unternehmenseinheiten,
- die Reorganisation der Arbeitsteilung,
- der weitere Abbau von Hierarchien sowie die
- Dezentralisierung von Entscheidungskompetenz (Kern 1994).

Wegen der Interdependenzen integrierter Produktion hätte sich eine solche Politik, wenn sie von Interessenvertretungen von Betrieben gemacht wird, die Glied einer logistischen Kette sind, auf die gesamte Kette zu beziehen. Dies

bedeutet, daß neben dem bereits vorhandenen alltäglichen Abstimmungsbedarf zwischen den Betriebsräten/-innen zusätzliche politische Diskussions- und Abstimmungsnotwendigkeiten strategischer Art entstehen, und der Druck auf Betriebsräte/-innen, entlang logistischer Ketten zu kooperieren, erhöht sich. Dazu muß der regelmäßige Informationsfluß sichergestellt und eine Organisationsform gefunden werden. Hierzu werden z.B. Netzwerke (vgl. Nagel/Riess/Theis 1990 und Knuth/Latniak 1991) sowie Arbeitsgemeinschaften von Betriebsräten (IG Metall 1995) vorgeschlagen. Diese sollen zunächst informell erprobt werden. Sobald sie sich bewähren, wäre es möglich, sie tariflich abzusichern (Knuth/Latniak 1991: 167). Insbesondere dann, wenn mehrere Betriebe des selben Unternehmens in einer logistischen Kette verbunden sind, lassen sich auch Gemeinschaftsbetriebsräte bilden (IG Metall 1995: 21).

Die Gewerkschaften könnten eine solche Betriebsratsarbeit dadurch unterstützen, daß sie den notwendigen Informationsfluß sichern und Betriebsratsnetzwerke initiieren. Doch in Unternehmenskooperationen sind in der Regel Betriebe eingebunden, deren Belegschaften in unterschiedlichen Gewerkschaften organisiert sind. Damit stellt sich die Frage, wer hier die Initiative ergreifen soll. Da der DGB die Funktion eines Dachverbandes und Koordinators der Einzelgewerkschaften hat, ist dies gemäß der Organisationslogik seine Aufgabe. Er wäre auch der geeignete Moderator für die Lösung von Interessenkollisionen zwischen Betriebsräten/-innen und/oder zwischen den Gewerkschaften selbst. Dasselbe gilt für die Koordination und Moderation der Arbeit von Betriebsratsarbeitsgemeinschaften oder von gemeinsamen Vertrauensleute-Meetings, wenn die Belegschaften in unterschiedlichen Gewerkschaften organisiert sind. Sollte es quer zu den gewerkschaftlichen Organisationsbereichen zu Tarifverträgen entlang logistischer Ketten kommen, dann käme ihm der Part einer Tarifvertragspartei zu. Damit würde sich die Verhandlungskommission zwar nicht unbedingt aus DGB-Funktionären/-innen zusammensetzen, aber es wäre wiederum Aufgabe des DGB, diese zu koordinieren und zu moderieren.

## **2. Ziele**

Unsere beiden im folgenden vorgestellten Projekte gehen von der Prämisse einer grundsätzlichen Gestaltungsoffenheit der angesprochenen Rationalisie-

rungskonzepte aus. Sie vertreten die These, daß der Realisierung von systemischen Rationalisierungs- und *lean production*-Konzepten eine politische Dimension immanent ist. Da beide Konzepte nur Prinzipien anbieten, gibt es immer alternative Realisierungsmöglichkeiten, und zwar sowohl hinsichtlich der Arbeitsorganisation als auch des Technikeinsatzes. Dies öffnet den Belegschaften und Betriebsräten/-innen Handlungskorridore dafür, über aktive Konzeptionskonkurrenz ihre konkrete Arbeitsumgebung und -beziehung mitzugestalten. Auf diese Gestaltungspotentiale stützte sich sowohl das Erkenntnisinteresse als auch die Absicht dieser Projekte, Kommunikations- und Kooperationsprozesse innerhalb exemplarischer Unternehmenskooperationen zu moderieren, um die dabei gewonnenen Erkenntnisse und Erfahrungen in die Entwicklung von Ansätzen eines gewerkschaftlichen Moderations- und Bildungskonzeptes für eine vernetzte Wirklichkeit münden zu lassen.<sup>4</sup>

Die Ziele der Projekte im Einzelnen waren:

- produktionstechnische und logistische Vernetzungen in der Region Köln zu identifizieren sowie
- mindestens vier Fallbeispiele für ein weiteres Projektvorhaben zu eruieren;
- die Fallbeispiele hinsichtlich der ergriffenen Integrationsoptionen und ihre Begründung sowie
- der Einflußnahme der betrieblichen Interessenvertretung und der jeweiligen Gewerkschaft auf die Gestaltung der produktionstechnischen und logistischen Beziehungen zu untersuchen;
- die Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zwischen den betrieblichen Akteuren/-innen und unter den Vertretern/-innen der betroffenen Gewerkschaften sowie zwischen den betrieblichen Akteuren/-innen und Gewerkschaftsfunktionären/-innen zu analysieren;
- den Aufbau vernetzter Beziehungen zwischen den Arbeitnehmern/-innen der beteiligten Unternehmen und den betroffenen Gewerkschaften zu moderieren und wissenschaftlich zu begleiten,
- dabei mit neuen Politikformen zu experimentieren, die Betriebs- und Regionalpolitik zu verbinden suchen sowie schließlich

---

4 Diese Ansätze sind auf S. 206 ff dieses Bandes beschrieben. Deshalb wird in diesem Beitrag auf eine erneute Darstellung verzichtet.

- die in diesen Prozessen gewonnenen Erfahrungen andragogisch aufzubereiten und in Form eines Moderatoren/-innen-Bildungskonzeptes für produktionstechnische und logistische Vernetzungen in die Arbeit des DGB-Bildungswerkes e.V. (Bildungszentrum Hattingen) einfließen zu lassen.

### 3. Einige Ergebnisse

Um die Fallbeispiele zu eruieren, wurden im Verlauf des Projektes *Fallstudien unternehmensübergreifender Kooperation bei produktionstechnischer und logistischer Vernetzung* Leitfaden-Interviews durchgeführt. Unter den Interviewten waren Betriebsräte und -rätinnen von 21 Unternehmen, darunter ein Großbetrieb der Chemie- und zwei der Automobilindustrie sowie 18 mittelständische Unternehmen aus dem Metall-, Kunststoff-, Papier-, Logistik-, Glaserzeugungs- und -verarbeitungssektor sowie dem Maschinenbau. Etliche dieser Unternehmen waren Kfz-System- oder Sub-Zulieferer. Gewerkschaftlicherseits wurden die DGB-Kreisvorsitzenden sowie Vertreter der Gewerkschaften Handel, Banken und Versicherung (HBV), Öffentliche Dienste, Transport und Verkehr (ÖTV), Nahrung, Genuß, Gaststätten (NGG), Textil und Bekleidung (GTB) sowie der Industriegewerkschaften Chemie-Papier-Keramik (IG CPK) und Metall (IG Metall) befragt. Die Intentionen des Projektes stießen bei allen Befragten auf gute bis sehr gute Resonanz. Die Interessen, die mit einem derartigen Projekt verbunden wurden, die Art der Unterstützung und die geäußerten bzw. im praktischen Verhalten sich ausdrückenden Vorstellungen von der eigenen Rolle in solchen Kooperationen unterschieden sich jedoch stark.

#### DGB-Kreise

Unter den Funktionsträgern der DGB-Kreise fanden sich drei Haltungen gegenüber dem Projektvorhaben, die ein stark differierendes politisches Selbstverständnis widerspiegeln:

*Der DGB als Dienstleister der Mitgliedsgewerkschaften:* Die Vertreter dieser Haltung haben die wissenschaftlichen und politischen Intentionen des

Projektes geprüft und begrüßt. Ihr politisches Selbstverständnis hinderte sie allerdings daran, in diesem Vorhaben eine politische Chance für den DGB zu sehen. Sie erklärten, in betrieblichen Belangen sei ihre Rolle die des Zuarbeiters für die Mitgliedsgewerkschaften, und empfahlen denen die Projektidee. Damit war die Hoffnung verbunden, daß sich das Projekt als guter Tip und damit die Herstellung des Kontaktes als nützliche Dienstleistung erweist. In diesem Falle hätte dies ihrem Ansehen bei den Mitgliedsgewerkschaften genutzt.

*Der DGB als regionalpolitischer Akteur der Gewerkschaften:* So sehen eine Reihe von DGB-Kreisvorsitzenden den DGB und pflegen in diesem Zusammenhang eigenständige Kontakte zu den Betrieben. Sie interpretierten die Intention des Projektes in erster Linie regional- und weniger betriebspolitisch und sahen darin eine Chance, die Rolle des DGB in der Regionalpolitik zu stärken. Entsprechend stellten sie den Kontakt zu den Betriebsräten/-innen persönlich her und führten dort das Projekt unter Betonung seiner regionalpolitischen Dimension auch selbst ein.

*Der DGB als gewerkschaftliche Instanz, die aktiv die Verbindung von Regional- und Betriebspolitik herstellt:* Dieses Verständnis von DGB-Politik sieht den DGB ebenfalls als Akteur gewerkschaftlicher Regionalpolitik. Es unterstellt aber, daß erfolgreiche Regionalpolitik auch davon abhängt, daß sie von den Betrieben getragen wird oder daß die Initiative gar von dort kommt. Aus dieser Perspektive gehört es auch zur Rolle eines gewerkschaftlichen Akteurs der Regionalpolitik, selbständig die Verbindung von Betriebs- und Regionalpolitik herzustellen.

Beschränkt auf die Regionalpolitik, impliziert dieses Verständnis von DGB-Politik noch am ehesten die Vorstellung, daß der DGB in zwischengewerkschaftlichen Beziehungen die Rolle des Moderators einzunehmen hat, um zwischengewerkschaftliche Konflikte zu vermeiden oder zumindest zu ihrer Lösung beizutragen, die bei Interessenkollisionen von Belegschaften aus Betrieben unterschiedlicher Industrien und damit unterschiedlicher gewerkschaftlicher Organisationsbereiche entstehen können. Diese Rolle wird aus der Tatsache abgeleitet, daß die Mitgliedsgewerkschaften sich in der Regel den Interessen jener Belegschaften verpflichtet fühlen, die sie jeweils organisieren. Hier bedürfe es des intergewerkschaftlichen Interessenausgleichs, und diesen herzustellen sei Aufgabe des DGB.

Daß der DGB auch nur dann mittel- und langfristig seine Rolle als Koordinator gewerkschaftlicher Tätigkeiten bis hin zur Tarifpolitik aktiv wahrnehmen kann, wenn er sich als Moderator für die Lösung zwischenbetrieblicher Konflikte und Probleme zur Verfügung stellt, leuchtet den Vertretern dieser Einstellung (noch) nicht ein.

Bei den im Rahmen dieser Studien durchgeführten Interviews überwog unter den DGB-Kreisvorsitzenden die erste Haltung. Die zweite und dritte war gleich stark vertreten. Dabei ist zu betonen, daß dieses Ergebnis keinerlei Anspruch auf Repräsentativität erheben kann. Dazu war die Zahl der Interviews zu gering. Dennoch wurde deutlich, daß die DGB-Funktionäre durch die gewerkschaftsinternen Auseinandersetzungen um die zukünftige Rolle und Struktur des DGB verunsichert sind. Dies prägt sicher auch ihre Einstellung. Andererseits spiegelt aber das, was sich hier in der Studie andeutet, durchaus die Rollenverteilung zwischen dem DGB und seinen Mitgliedsgewerkschaften wider, die sich nach 1945 herausbildete. Sie legt den DGB u.a. auf tarif- und betriebspolitische Abstinenz fest. Allerdings haben bestimmte Diskussionen in den letzten Jahren dazu geführt, daß zumindest einige DGB-Kreise auch praktisch eine regionalpolitische Rolle für sich reklamieren.

## **DGB-Mitgliedsgewerkschaften**

Die ÖTV wird durch die schlechten Arbeitsbedingungen in den Logistikunternehmen und Paketdiensten regelrecht auf die Kooperationsproblematik gestoßen. Allerdings hält sie sich strikt an ihren Organisationsbereich. Im Gegensatz zur IG Metall jedoch, die in der Regel mehrere direkt kooperierende Betriebe eines produktionstechnischen und logistischen Netzes organisiert, was ihr in dieser Sache Raum für politisches Handeln in den eigenen Reihen verschafft, gehören zum Organisationsbereich der ÖTV meist nur Logistikunternehmen und Paketdienste. Durch die geringe Zahl von Betrieben ihres Organisationsbereiches, die in einer logistischen Kette aufeinander bezogen sind, ist sie zur Passivität verurteilt, so lange sie keine Kooperationsinitiative ergreift. Die Voraussetzungen für eine solche Initiative scheinen auf den ersten Blick nicht besonders gut. Schließlich sind die Logistikunternehmen und Paketdienste schlecht organisiert. Außerdem befinden sie sich, wenn sie die Logistik in

Strukturen zu managen haben, die von einem mächtigen fokalen Betrieb geprägt sind, häufig in heftigen Existenzkämpfen. Da die Logistikkonzepte ständigen Änderungen unterworfen sind, ist ihre Lage manchmal schon seit Jahren prekär. Auf der anderen Seite besteht für die ÖTV darin, daß sie sich um solche Kooperationen bemüht, die einzige Chance, diesen Belegschaften eine politische Perspektive zu bieten. Dazu müßte sie eine Initiative ergreifen, die einerseits den anderen Gewerkschaften die schlechten Arbeitsbedingungen dieser Belegschaften durchaus auch im moralischen Sinne bewußt macht und andererseits die wachsende Bedeutung dieser Unternehmen für funktionierende sowie effektive Unternehmensnetze und damit für gewerkschaftliche Politik herausarbeitet.

Während die *HBV* in der Region keinen Handlungsbedarf meldete, zeigten die Verwaltungsstellen der relativ kleinen *NGG* und *GTB* durchaus Interesse an der Thematik. Sie wissen, daß es betriebliche Vernetzungen verschiedenster Art in ihrem Bereich gibt, sehen sich aber personell nicht in der Lage, diese zu recherchieren und sich intensiver mit den daraus erwachsenden Problemen zu befassen.

Einen völlig anderen Politikansatz verfolgt die *IG CPK*. Ihr Vorsitzender, Hermann Rappe, hat 1993 eine "vorausschauende Industriepolitik" gefordert und es zu einem ihrer ausdrücklichen Ziele erklärt, einer drohenden Zulieferpyramide mit sich nach unten immer weiter verschlechternden Arbeitsbedingungen entgegenzuwirken (Presseabteilung der IG Chemie-Papier-Keramik 1993). In der untersuchten Region wurde diese Forderung von den Bezirksverwaltungen der IG CPK aufgegriffen. Sie versuchten auf verschiedenen Feldern, aktiv Industriepolitik zu betreiben. Ziel war sowohl die Standortsicherung der Chemie- und Kunststoffindustrie als auch der Erhalt ihrer starken Position im Verhältnis zu anderen Industrien. Dabei wurden kompromißlos die Interessen der Mitgliedsbelegschaften vertreten. So versuchte die IG CPK z.B., Chemieunternehmen im Ringen um den Status eines Systemzulieferers oder bei der Konversion zur Umweltverträglichkeit durch Initiierung von Kooperationen mit Betrieben in der Branche, branchenfremden Firmen, kommunalen und landespolitischen Instanzen sowie regionalen Wirtschaftsverbänden zu unterstützen. Diese Kooperationen stützen sich immer auch auf die Managements.

Durch die industriepolitische Ausrichtung ist die Politik der IG CPK am deutlichsten kooperationsorientiert. Dies gilt, sobald es einen Nutzen verspricht, auch über die Industrien hinaus, die zu ihrem gewerkschaftlichen Organisationsbereich gehören. Dabei geht sie äußerst pragmatisch vor, kooperiert dort, wo es angezeigt scheint, direkt mit den Managements oder den Betriebsratsvorsitzenden und in anderen Fällen mit den zuständigen Gewerkschaften. Letzteres stößt jedoch auf Schwierigkeiten, sobald diese weniger oder anders industriepolitisch orientiert sind. Hier zeigt sich, daß die Fähigkeit, zwischen-gewerkschaftlich Konfliktlösungsmöglichkeiten und Kompromisse zu finden, weitgehend unentwickelt ist. Häufig wird dies obendrein durch persönliche Differenzen erschwert.

Zumindest eine der in der Region ansässigen Bezirksverwaltungen der IG CPK lehnt die Rolle der Moderatorin in Kooperationen ab. Das gilt selbst dann, wenn sich die Interessen zweier oder mehrerer in der IG CPK organisierter Belegschaften von Chemieunternehmen reiben. Sie reklamiert für sich in jeder Situation die politische Führung und bezieht eindeutig Position. Dabei rangiert die Frage der konkreten betrieblichen Arbeitsbedingungen oder der Folgen und Gestaltung produktionstechnischer und logistischer Vernetzungen hinter ihren industriepolitischen Ambitionen. Entsprechend eng ist der Handlungsspielraum von Betriebsräten/-innen in diesen Kooperationen.

Anders stellte sich dies in jenem Teil der Region dar, der von einem großen Chemieunternehmen dominiert wird. Hier suchte die IG CPK die Übereinstimmung mit dem Betriebsrat und arbeitet ihm zu und zwar ebenfalls in Fragen produktionstechnischer und logistischer Beziehungen. Auch die Moderatorinnenrolle bei innergewerkschaftlichen Interessenkollisionen einzunehmen, wurde als sinnvoll erachtet und ein ausgewogenes Verhältnis von Industrie- und Betriebspolitik angestrebt.

Die in der Region ansässigen *IG Metall*-Verwaltungsstellen zeigten sich in der Regel gut über produktionstechnische und logistische Kooperationen informiert. Dies gilt insbesondere für den Automobilzuliefersektor. Einige hatten sehr klare Einschätzungen von der Einstellung des Managements einzelner Unternehmen zur Gestaltung produktionstechnischer und logistischer Beziehungen und konnten ebenfalls klare Aussagen zur Qualität des Verhältnisses zwischen Betriebsrat und Management treffen. Sie waren für die Kooperations-



problematik sensibilisiert und für die Diskussion neuer, auf die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zielender Politikansätze offen. Der Kooperationsgedanke wurde von ihnen zumindest für Betriebe ihres Organisationsbereiches unterstützt. Das Kooperationsinteresse war jedoch in den Verwaltungsstellen, in denen Zulieferer dominieren, weit größer als dort, wo die Betriebsräte/-innen fokaler Unternehmen die Politik ausschlaggebend beeinflussen.

Die örtlichen IG Metall-Verwaltungsstellen schienen dazu zu neigen, Kooperationsprozesse nicht aktiv als Gewerkschaft zu forcieren, sondern von Initiativen der Betriebsräte/-innen abhängig zu machen. Eine solche Haltung liegt gerade dann nahe, wenn die kooperierenden Betriebe dem eigenen Organisationsbereich zuzurechnen sind, denn bei einer solchen Konstellation ist die Parteinahme in einem Konflikt häufig schwierig. Deshalb sind bei der IG Metall durchaus Tendenzen erkennbar, Interessenskollisionen zwischen Belegschaften von Metallbetrieben zu moderieren. Daß sich diese Tendenzen voll entfalten können, setzt allerdings die Überwindung der Großbetriebsorientierung voraus. Dies ist aber schwierig, denn schließlich herrscht dort der höchste Organisationsgrad.

Durch Konzentration von Kooperationsansätzen auf die Metallbetriebe in logistischen und produktionstechnischen Netzen ist die IG Metall auch in dieser Frage schnell handlungsfähig. Allerdings sind so die durch solche Strukturen induzierten Probleme nur ausschnitthaft zu behandeln. In dem einen oder anderen Fall stärkt dies auch die Position gegenüber Interessenvertretungen von in anderen Gewerkschaften organisierten Belegschaften. Dies dürfte unter ungünstigen Bedingungen die Entwicklung kooperationsorientierter Beziehungen von Interessenvertretungen und Gewerkschaften in solchen Netzen eher konterkarieren als fördern.

Zusammenfassend läßt sich festhalten: Es war kein Fall zu identifizieren, in dem unterschiedliche Mitgliedsgewerkschaften zur Lösung durch Zulieferbeziehungen o.ä. bedingter Probleme miteinander kooperierten. Bei der Standort-sicherungs- und der regionalen Strukturpolitik stellte sich das kaum anders dar. Hier hat zwar eine Mitgliedsgewerkschaft erste Versuche unternommen, auch andere Gewerkschaften in Kooperationen einzubinden. Dies scheiterte bisher offensichtlich an unterschiedlichen politischen Orientierungen. Auch die Initiierung von Betriebsratskooperationen durch eine oder mehrere Gewerkschaften

ten oder gar den DGB war nirgendwo beabsichtigt. Ansätze zu solchen Kooperationen bleiben binnengewerkschaftlich. Den DGB hatte keine der Gewerkschaften als Moderator und Initiator von Kooperationen im Visier. Die Kooperationsdefizite sind zwar als Problem erkannt, aber die Lösungsansätze blieben theoretisch.

## **Betriebsräte und -rätinnen**

Lediglich in drei von 21 Betrieben sahen die Betriebsräte/-innen keinen aus produktionstechnischen, logistischen o.a. Kooperationen resultierenden Handlungsbedarf. Auffallend ist, daß es sich hier um Betriebe handelte, denen nach Aussage der jeweiligen Gewerkschaft große Probleme aus der Reorganisation der Zulieferstrukturen und Logistik erwachsen. In jedem der Fälle widersprechen sich die Einschätzungen von Betriebsrat und Gewerkschaft, zumindest jedoch das, was öffentlich gesagt wird. Hier handelt es sich durchweg um Traditionsbetriebe mit großen Namen, darunter ein fokaler Betrieb. In jenen Traditionsunternehmen, die zum Zeitpunkt der Interviews Gefahr liefen, Subzulieferer zu werden, herrschte das (stillschweigende?) Einverständnis mit dem Management, die Probleme betriebsintern zu regeln, um mit möglichst wenig Imageverlust und Verunsicherung der Belegschaft aus diesem Prozeß hervorzugehen. Die Betriebsräte/-innen schienen sich, zumindest für eine bestimmte Zeit, auch entgegen der Auffassung der Gewerkschaft in eine solche Unternehmenspolitik einbinden zu lassen. Andere wiederum versuchten wohl den Spagat, sich in vertraulichen Gesprächen mit dem/der zuständigen Gewerkschaftssekretär/-in auszutauschen, an der Öffentlichkeit aber die Probleme verdeckt zu halten.

Die Interviews legen den Schluß nahe, daß viele *Betriebsräte und -rätinnen fokaler Betriebe* auf die Machtposition ihres Unternehmens setzen. Sie äußerten offen, daß die Zulieferbelegschaften mit ihren Problemen alleine fertig werden müßten. Sie selbst hätten zwar auch Schwierigkeiten, aber keine, zu deren Lösung Kommunikation und Kooperation mit den Interessenvertretungen der Zulieferbelegschaften notwendig sei. Im Gegenteil, es wurde eher davon ausgegangen, sie, insofern sie aus Unternehmenskooperationen resultieren, notfalls gegen die anderen Belegschaften lösen zu können. Diese wurden oft immer

noch ganz traditionell als "Lohndrucker" betrachtet, und der Aufbau produktionstechnischer und logistischer Netze als unternehmerische Maßnahme begriffen, die lediglich darauf ziele, durch *outsourcing* die Lohndifferenz zwischen den Belegschaften im Interesse des Profits zu nutzen. Der strukturelle Charakter dieser Entwicklung blieb jedoch genauso unerkannt wie die Tatsache, daß in diesem Reorganisationsprozess letztlich die Kernbetriebs- und nicht die Zulieferbelegschaften quantitativ am meisten reduziert werden.

Jenseits der Frage der Gestaltung der konkreten Arbeitsbedingungen, dort wo Standortfragen berührt sind, deutete sich aber sehr wohl ein wachsendes Bewußtsein davon an, daß es ohne Kommunikation und Kooperation mit den Interessenvertretungen der Belegschaften von Zuliefer- und/oder Logistikunternehmen auf Dauer nicht geht. Hier scheint zunehmend deutlicher zu werden, daß intakte und effektive Zulieferstrukturen Standortvorteile darstellen. Deshalb zeichnen sich jetzt von der Geschäftsführung des Betriebsrates unterstützte Gespräche mit Systemzulieferern über Möglichkeiten der Zusammenarbeit bei der Forschung und Entwicklung (F + E) ab. Diese Sicht wurde aber zum Zeitpunkt der Untersuchung eher durch außer- als durch innerbetriebliches politisches Engagement der Betriebsräte/-innen gefördert. Dennoch birgt sie die Chance, daß zunächst durch Standortsicherung motivierte Kooperation letztlich auch auf die Lösung anderer aus produktionstechnischen und logistischen Beziehungen resultierender Probleme ausgeweitet wird.

*Betriebsräte/-innen aus Zuliefer- und Logistikbetrieben*, insbesondere aus solchen, die den Klein- und Mittelbetrieben zuzurechnen sind, meldeten durchgängig einen sehr großen Kommunikations- und Kooperationsbedarf. Ihre Unternehmen sind von Aufträgen des fokalen Werkes abhängig. Ihnen selbst fehlen Kommunikationsbeziehungen zu den Betriebsräten/-innen fokaler Unternehmen. In einigen Fällen hatten sie zwar versucht, solche aufzunehmen, blitzten aber ab. Dies bringt sie häufig in die Zwangslage, wenn das Management von ihnen, begründet mit Forderungen des Kernbetriebes, Entscheidungen verlangt, diese herbeiführen zu müssen, ohne den Wahrheitsgehalt der gelieferten Begründungen überprüfen zu können. Sie wollten in den meisten Fällen schnellstmöglich eine Situation herstellen, die es ihnen möglich macht, wenigstens auf der Grundlage gesicherter Information zu handeln. Sie sahen durchaus, daß gegenwärtig die Konkurrenz zwischen den Zuliefer- und Kernbetriebsbelegschaften, aber auch unter den Zulieferbelegschaften selbst wächst,

glaubten jedoch, daß Kommunikation und Kooperation diese abbauen, wenigstens jedoch einem interessen geleiteten Regelungsprozeß zuführen könnten. Für sie ist dies auch die einzige Chance, Politik etwas aus dem Dilemma des Bloßreagieren-Könnens herauszulösen und auf eine konzeptionelle Grundlage zu stellen.

Die Einbeziehung der Zulieferunternehmen in die F + E des Kernbetriebes war für die Betriebsräte/-innen von Zulieferern ein zentrales Problem, an dessen Lösung sie, soweit ihnen das möglich war, aktiv mitarbeiteten. Ihr Ziel war es, so die Planungssicherheit des Unternehmens und mit ihr die Sicherheit ihrer Arbeitsplätze zu erhöhen.

Der größte Druck lastete auf den Belegschaften von Logistikern. Die Logistik auszulagern gehört heute fast schon zum guten Ton. Dabei werden häufig die Kooperationsschwierigkeiten ebenfalls externalisiert und auf die Logistikunternehmen verlagert. Dort potenzieren sie sich und werden auf dem Rücken der Belegschaften ausgetragen. So entsteht ein regelrechter Kooperationsdruck. Entsprechend forderten Betriebsräte/-innen sowie Manager dieser Unternehmen gemeinsam die Entwicklung und Optimierung von Kommunikations- und Kooperationsstrukturen, denn dies erschien ihnen als der einzige Weg, Qualifizierung, Arbeitsbedingungen und Arbeitszeiten zu verbessern.

## **Management**

Die Managements waren überwiegend durch die Betriebsräte/-innen gut über das Projektvorhaben informiert. Mit mehreren kam es zu direkten Gesprächen. Dabei wurde deutlich, daß in der Regel von beiden Seiten gemeinsam abgelehnt oder befürwortet wird, produktionstechnische und logistische Netze auf kooperative Beziehungen zu gründen. Es ist also zu vermuten, daß sich die auf beiden Seiten vorhandene (Nicht-)Bereitschaft zur Kooperation gegenseitig stützt. Die Aufnahme zwischenbetrieblicher Kooperation durch den Betriebsrat könnte wahrscheinlich die Blockade des Managements durchbrechen und es relativ rasch in Kooperationsbeziehungen zwingen, denn Kooperation zwischen den Betriebsräten schafft mit einiger Sicherheit zwischenbetriebliche Abstimmungszwänge für die Managements. Insgesamt aber wurde deutlich, daß sowohl die Betriebsrats- als auch die Managementpraxis vom Gedanken des

Co-Managements bereits mehr geprägt ist, als die ideologische Auseinandersetzung auf beiden Seiten vermuten läßt.

Die in erster Linie von den Managements und Betriebsräten/-innen der Logistik- und Zulieferbetriebe geäußerten Kooperationsgedanken sind noch wenig präzisiert und konkretisiert. Dennoch sind mindestens vier konkrete Bezugspunkte des Kooperationsbedarfes erkennbar:

- Faktoren, die die Arbeitsbedingungen beeinflussen wie z.B. Zeittakte,
- Qualität,
- Forschung und Entwicklung,
- Standortsicherung.

#### 4. Schlußfolgerungsversuche

Entgegen den Äußerungen in den Interviews ist damit zu rechnen, daß mittelfristig der größte Druck in Richtung Kooperation zur effizienten Gestaltung logistischer und produktionstechnischer Beziehungen von den Kernbetriebsbelegschaften ausgehen wird. Bereits zum Zeitpunkt der Untersuchung konzentrierten sich die Folgen der Schwächen und Probleme der Zulieferkette an den Endmontagebändern. Dort wird offensichtlich, wie sehr Störungen die Effizienz und die Arbeitsbedingungen integrierter Produktionssysteme negativ beeinflussen. Entsprechend häufen sich in der Endmontage auch die Experimente des Managements. So werden z.B. die Zulieferer gezwungen, Arbeitsgruppen zur Störfallbehebung dauerhaft abzuordnen, Fremdfirmen mit dem Leergutmanagement vor Ort betraut, darüber nachgedacht, die Montage von Komponenten denen zu überlassen, die sie herstellen, also den Zulieferern usw.

In der Endmontage werden Betriebsrat und Management immer wieder darauf gestoßen, daß Effizienzsteigerung und Verbesserung der Arbeitsbedingungen nicht zuletzt davon abhängen, ob es gelingt, die Bedingungen für betriebsgrenzenübergreifende Kooperation der Beschäftigten zu schaffen. Hier beeinträchtigt jede Störung den Montagefluß. Dies kostet Geld und verursacht Stress. Schließlich ist die verlorene Zeit hereinzuholen. Dazu muß entweder "rangeklotzt" werden, oder es bedeutet Überstunden oder Sonderschichten.

Das Leergutmanagement wird unter *lean production*-Bedingungen zu einem für den Montagefluß zentralen Problem. Zum Leergut gehören z.B. in den

Automobilendmontagen unter anderem die Transport- und Zugzeuge der zu montierenden Karossen. *Lean*-Prinzipien verlangen danach, sie soweit zu minimieren, daß sie gerade ausreichen, wenn der Rückfluß des Leergutes vom Montageende zum Montagebeginn mit dem Montagefluß synchron ist. Kommt es zu asynchronen Leergutrückläufen, dann stockt der gesamte Montagefluß. Die Sicherung von synchronen Abläufen ist demnach zentral von der Kooperation zwischen den Kernbetriebs- und den Fremdfirmenbeschäftigten abhängig. Kooperationsschwierigkeiten zwischen den Beschäftigten verlangen u.a. nach Klärung der Frage, wer vertritt wen. Da dies zwischen dem Management und Betriebsräten/-innen oft nicht möglich war, liefen zum Zeitpunkt dieser Untersuchung mehrere juristische Verfahren, um solche Fragen zu lösen. Vermutlich wird hier gar nichts anderes übrig bleiben, als kooperative Beziehungen zwischen den Interessenvertretungen zu installieren.

Mit fortschreitender Entwicklung werden die Probleme in der Montage allein schon deshalb zu Kernproblemen der Betriebsratstätigkeit gerinnen, weil die Funktionen der Kernbetriebe sukzessiv auf Entwicklung, Marketing und Vertrieb sowie Montage konzentriert werden. Zumindest sehen dies die Reorganisationskonzepte vor. Allerdings zeigt sich bereits heute, daß nach *lean*-Prinzipien gestaltete Organisationen nicht nur beteiligungs-, sondern auch mitbestimmungsintensiver sind. Da es zu ihrer Organisationsphilosophie gehört, die Puffer weitgehend abzuschaffen, sind solche Produktionssysteme hoch sensibel und kollabieren ständig. Dadurch wächst die Zahl mitbestimmungspflichtiger Entscheidungen und mit ihr die Macht der Betriebsräte/-innen. Wenn sie es verstehen, hier intelligent zu agieren, dann können sie diese Situation nutzen, um ihren Einfluß auf die Organisationsentscheidungen des Managements auszuweiten und zu stärken. Dazu gehört auch die Gestaltung der Kooperationsbeziehungen zwischen den Unternehmen der Zulieferkette, den Belegschaften und ihren Interessenvertretungen.

Im Gegensatz zu den Mitgliedsgewerkschaften gibt es durchaus Betriebsräte/-innen von fokalen Unternehmen, die in der gewerkschaftlichen Beratung und Betreuung betriebs- und gewerkschaftsgrenzenüberschreitender Interessenvertretungsarbeit eine Aufgabe des DGB sehen. Diese Forderung wurde mehrfach erhoben. Ein Vorschlag war z.B., für die Lösung von Kooperationskonflikten eine von den Gewerkschaften getragene Clearingstelle zu schaffen. Letztlich aber wird die Entscheidung darüber, wer die Aufgaben wahrnimmt,

praktisch fallen. Es wird *die* Organisation sein, die sich dafür zur Verfügung stellt und deren Angebot akzeptiert wird. Es ist aber durchaus auch denkbar, daß sich Arbeitsgemeinschaften ihre gewerkschaftlichen Moderatoren/-innen selbst aussuchen oder auf freie Moderatoren/-innen zurückgreifen. Wenn die Gewerkschaften bzw. der DGB sich allerdings um diese Frage nicht kümmern und Beratung sowie Moderation erst gar nicht als Dienstleistung vorhalten, dann werden sie weiter an Attraktivität verlieren.

## Literatur

- Altmann, Norbert, u.a. (1986): Ein neuer Rationalisierungstyp - neue Anforderungen an die Industriesoziologie, in: Soziale Welt 37 (1986) 2/3, 191 - 207
- Birke, Martin, Michael Schwarz (1990): Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung, in: Soziale Welt 41 (1990), 167-182
- Braczyk, Hans-J., Günter Schienstock (1994): Lean Production - Intra Mures? in: Soziologische Revue 17 (1994), 320-331
- Büchs, M. (1991): Zwischen Markt und Hierarchie. Kooperationen als alternative Koordinationsform, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, Ergänzungsheft 1 (1991), 1-37
- Bullinger, Hans-Jörg, u.a. (1995): Das virtuelle Unternehmen - Konzept, Stand, Aussichten, in: Gewerkschaftliche Monatshefte (1995) 6, 375-386
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993a): Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endhersteller und Lieferanten in der deutschen Automobilindustrie, in: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit. Hamburg
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993b): Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung von Gruppenarbeit. Das Beispiel Automobilindustrie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte (1993) 10, 631-643
- IG Metall (1995): Diskussionspapier: Neuausrichtung der Betriebs-, Unternehmens- und Branchengrenzen am Beispiel der Hersteller-Zulieferer-Beziehungen in der deutschen Automobilindustrie. Informationen - Argumente - Positionen der IG Metall, Frankfurt a.M., Mai 1995
- Kern, Horst (1994): Intelligente Regulierung. Gewerkschaftliche Beiträge in Ost und West zur Erneuerung des deutschen Produktionsmodells, in: Soziale Welt 45 (1994) 1, 33 - 59
- Knuth, Matthias, Erich Latniak (1991): "Neue" Formen der Unternehmenskooperation - Innovationschancen für Regionen, Erosionsgefahr für industrielle Beziehungen? in: Josef Hilbert, u.a. (Hrsg.): Neue Kooperationsformen in der Wirtschaft. Können Konkurrenten Partner werden?, Opladen, S. 147-170
- Mill, Ulrich, Hans-Jürgen Weißbach (1992): Vernetzungswirtschaft. Ursachen, Funktionsprinzipien, Funktionsprobleme, in: Thomas Malsch, Ulrich Mill (Hrsg.): ArBYTE. Modernisierung der Industriesoziologie, Berlin, 315-342
- Presseabteilung der IG Chemie-Papier-Keramik (Hrsg.) (1993): Auto-Zulieferer. Gegensteuern, Pressedienst XXIX/48 vom 3.8.1993

- Müller-Jentsch, Walther (1989): Qualitative Tarifpolitik im sozio-ökonomischen Strukturwandel, in: Dabrowski u.a. (Hrsg.): Tarifpolitische Interessen und neue Managementstrategien, Köln, 96 ff.
- Nagel, Bernhard, Birgit Riess, Gisela Theis (1990): Der Lieferant on line, Baden-Baden
- Schmidt, Jochen (1993): Von der Linie zu Netzwerken - Design für einen ungeplanten Sprung in die Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung 1/93, 41-51
- Sydow, Jörg (1992): Strategische Netzwerke. Evolution und Organisation, Wiesbaden
- Wildemann, Peter H. (1988): Die deutsche Automobilindustrie - ein Blick in die Zukunft. Delphi-Studie der Arthur Andersen & Co Unternehmensberatung GmbH, Frankfurt a.M.
- Wolf, H. (1994): Rationalisierung und Partizipation. In: Soziale Welt (1994) 2, 243-259
- Womack, James P., Daniel T. Jones, Daniel Ross (1991): Die zweite Revolution in der Autoindustrie: Konsequenzen aus der weltweiten Studie aus dem Massachusetts Institute of Technology, Frankfurt a.M./New York



## **Partizipationskompetenz und Organisationswandel**

### **Überlegungen zum betriebspolitischen Innovationsbedarf gewerkschaftlicher Interessenvertretung**

#### **Vorbemerkung**

In diesem Beitrag wird die These vertreten, daß organisationaler Wandel entscheidend von der Fähigkeit der handelnden Akteure abhängt, Partizipationskompetenz zu erwerben. Unter Partizipationskompetenz soll die Verknüpfung fachlicher und sozialer Kompetenzen verstanden werden. Fachliche Kompetenzen beruhen im wesentlichen auf beruflichem Expertenwissen und erworbenen Arbeitserfahrungen. Mit dem Begriff "soziale Kompetenzen" werden oft sehr disparate Sachverhalte wie Überzeugungskraft, Durchsetzungsfähigkeit, Verhalten im Umgang mit Menschen, Sprachvermögen u.ä. verbunden (Rehbock 1994). Wir wollen - im Anschluß an neuere Theorien zur diskursiven Organisationsentwicklung - die verschiedenen Aspekte von sozialer Kompetenz in drei situativ in unterschiedlicher Weise zur Geltung kommende, jedoch stets miteinander vermittelte Dimensionen zusammenfassen: *Kommunikationsfähigkeit*, *Kooperationsvermögen* und *Konfliktverhalten* (Pieper 1988). Wenn unser Eindruck nicht täuscht, gewinnen die genannten Aspekte von Partizipationskompetenz bei der Strukturierung organisationalen Wandels insofern an Bedeutung, als die Komplexität und Kontingenz von Entscheidungsprozessen diskursive Formen der Handlungs koordinierung immer notwendiger macht und auf Macht, Hierarchie und Kontrolle beruhende Problemlösungen eher an Gewicht verlieren (Frerichs 1992). Diesen Eindruck muß man jedenfalls gewinnen, wenn man die neuere Literatur zum Organisationswandel in Unternehmen und Gewerkschaften zur Kenntnis nimmt. Dies bedeutet aber auch, daß bei Innovationen in der gewerkschaftlichen Betriebspolitik der

Wandel in beiden Organisationskontexten berücksichtigt und mitgestaltet werden muß.

## **Externe Wandlungsimpulse und Organisationshandeln**

Organisationen erhalten entscheidende Wandlungsimpulse aus ihrer jeweiligen Umwelt, die beispielsweise als veränderte Marktanforderungen, Konkurrenzbeziehungen oder sich verändernde gesellschaftliche Wertsysteme in Erscheinung treten können. Für die Reproduktionsfähigkeit einer Organisation relevant ist jedoch allein der Umstand, ob die von der Umwelt ausgehenden Signale organisationsintern in adäquater Weise wahrgenommen und in entsprechende Handlungen transformiert werden können.

Während Unternehmen aufgrund relativ harter Indikatoren (Preise, Gewinne) ihre Entscheidungen und Handlungen verhältnismäßig ereignisnah umstrukturieren müssen, verlaufen Wandlungsprozesse in demokratisch konstituierten Organisationen wie Gewerkschaften vergleichsweise langwierig und können - auch wenn z.B. aufgrund von Mitgliederrückgängen bereits deutliche Krisensymptome vorliegen - durch konkurrierende Ursachendeutungen oder Schuldzuweisungen, Uneinigkeit über künftige Strategien, bestehende Satzungsbestimmungen usw. notwendige Entscheidungen verhindert oder doch zeitlich erheblich verzögert werden.

Festhalten wollen wir zunächst, daß Organisationen unterschiedlich intensiv auf Umweltsignale reagieren und die Fähigkeit, organisationsintern problemadäquate Handlungsketten und Entscheidungsprozesse in Gang zu setzen, je nach Organisationstyp verschieden entwickelt ist. Kompliziert wird dieser relativ einfache Sachverhalt unter Bedingungen zunehmender Komplexität und Kontingenz. Informationen aus der Organisationsumwelt müssen nunmehr durch vorgelagerte Selektionsprozesse soweit vorstrukturiert werden, daß sie in entscheidbare Handlungsalternativen überführt werden können.

Diese Selektionsprozesse, die in aller Regel unter Zeitzwängen stehen und fast immer mehrdeutige Situationsinterpretationen zulassen, sind hochgradig durch kommunikative Verfahren vermittelt. Informationen müssen interpretiert, Lösungsszenarien entworfen, Arrangements zwischen verschiedenen Interessen gefunden, mikropolitische Handlungskonstellationen austariert und entschei-

dungsfähige Alternativen aufgezeigt werden. Entscheidungen beruhen indes immer auf sozialen Konstruktionen; ihnen liegen Leitbilder, Annahmen, Prognosen und Erwartungen zugrunde, von denen keiner der handelnden Akteure mit Sicherheit weiß, ob sie so auch zutreffen; die also immer nur mehr oder weniger der Wirklichkeit entsprechen (Ortmann u.a. 1990). Die für eine Entscheidung notwendigen Informationen z.B. liegen nur selten vollständig vor oder können aus den verschiedensten Gründen nur unvollkommen bearbeitet werden (March/Simon 1976). So operieren die entscheidenden Akteure nahezu immer mit einer "virtuellen" Realität, wobei es wichtig ist, daß in Entscheidungsprozesse Mechanismen eingebaut werden, die eine enge Rückkopplung von Erwartung und Entscheidung vorsehen und im Falle des Auseinanderklaffens Reaktionsmöglichkeiten in Betracht ziehen.

In komplexen Entscheidungssituationen wird es daher immer wichtiger, Entscheidungsprozesse zu "temporalisieren" (Giddens 1995), für Alternativen und Korrekturen offen zu halten und Vorkehrungen zu treffen, die geeignet sind, einmal getroffene Entscheidungen zu beobachten (Luhmann 1988). Damit stellt sich das Problem, organisationsintern ein bestimmtes Reflexionspotential bereitzustellen, das einerseits relativ autonom, andererseits aber möglichst anlaßbezogen reagieren können muß.

Bereits die bisher angestellten, allgemeinen organisationstheoretischen Überlegungen lassen es geraten erscheinen, bestimmte "Lehrbuchdefinitionen" von Organisationen zu überwinden (Türk 1989). In diesen werden Organisationen in erster Linie als durch einmal festgelegte Zielorientierungen und eindeutige, normative Regeln strukturierte soziale Gebilde konzipiert, in denen Handeln überwiegend nach Maßgabe von hierarchisch bestimmten Vorgaben stattfindet. Zur Durchsetzung der jeweiligen Zielvorgaben werden Organisationsstrukturen aufrechterhalten, die auf bestimmten Herrschafts-, Hierarchie- und Kontrollmechanismen beruhen und darauf abzielen, die informellen Handlungsspielräume der Akteure möglichst einzuschränken oder doch zumindest weitgehend unter Kontrolle zu halten.

Derartige Organisationsbegriffe werden angesichts turbulenter werdender Organisationsumwelten zunehmend obsolet. Joas hat daher unlängst einen "dynamischen" Organisationsbegriff vorgeschlagen, der in Rechnung stellt, daß Organisationen selbst zu ihrer bloßen Aufrechterhaltung und Reproduktion in

immer stärkeren Maße auf die Institutionalisierung von Reflexions- und Kommunikationsprozessen angewiesen sind:

"Organisationen sind auf ihre permanente Neukonstitution im Handeln angewiesen, sie reproduzieren sich durch das Handeln hindurch. Ziele und Strategien von Organisationen sind umstritten; die Einigung kann vielfältige Formen, auch solche der bewußten oder willentlich tolerierten Zieldiffusion und Zielpluralität annehmen. Jede Einigung hat bedingten und vorübergehenden Charakter." (1992: 54)

### **Neue Unternehmensstrukturen - traditionelle gewerkschaftliche Betriebspolitik?**

Wendet man die bisher noch allgemein gehaltenen Überlegungen auf die sich in den letzten Jahren herausbildenden, veränderten Unternehmensstrukturen an, so lassen diese sich vor allem dadurch charakterisieren, daß die neuen Unternehmensstrategien darauf hinauslaufen, durch netzwerkartige unternehmens- und oft sogar länderübergreifende Kooperationsformen ihre Marktreakibilität zu erhöhen und durch die Reduzierung ihres Produktionsspektrums auf relevante Kernsektoren mehr organisationsinterne Flexibilität zu erreichen. Zu diesem Zweck wird ein ganzes Bündel unterschiedlicher Organisationsstrategien angewandt (Birke u.a. 1994).

Als betriebspolitisch höchst folgenreich müssen alle Formen zwischenbetrieblicher oder "interorganisationaler" Netzwerke (Sydow 1992a: 78) angesehen werden. Derartige Netzwerke bestehen aus rechtlich selbständigen Unternehmen, die je nach Aufgabenstellung bestimmte Formen zwischenbetrieblicher Arbeitsteilung eingehen und die zwischen ihnen bestehenden Verbindungen entsprechend dem Kooperationszweck mehr oder weniger langfristig bzw. verbindlich regeln.

In der neueren Netzwerktheorie werden drei grundlegende Koordinationsformen unterschieden: marktliche, kooperative und hierarchische.

Eine *marktliche Abwicklung* bietet sich bei einem überwiegend standardisierbaren Güter- oder Leistungsaustausch an. In diesen Fällen besteht meist keine Notwendigkeit zu langfristigen Bindungen, da ein Wechsel des Vertragspartners in der Regel geringe Transaktionskosten verursacht. Die marktliche

Koordination verursacht darüber hinaus relativ geringe Kommunikations- und Koordinationskosten.

*Hierarchische Koordinationsformen* werden vor allem dort angestrebt, wo es um hochspezifische und strategisch bedeutsame Aufgabenstellungen geht. Hier koordiniert meist ein "fokales" Unternehmen den ökonomischen Prozeß und definiert auch weitgehend den Rahmen der Zusammenarbeit. Im Kontext hierarchischer Organisationsformen werden häufig langfristig stabile Formen der Zusammenarbeit gesucht. Der Kommunikations- und Koordinationsaufwand ist entsprechend der strategischen Bedeutung des Kooperationszwecks beträchtlich und stellt eines der kontinuierlich zu bewältigenden Probleme dar. Meist versucht das "fokale" Unternehmen, die kooperierenden Unternehmen in die eigenen technischen und organisatorischen Abläufe soweit zu integrieren, daß ein hohes Maß an Flexibilität bei der Durchsetzung von Produktionsnormen, Qualitätsstandards usw. erreicht werden kann.

*Kooperative Formen* der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung bieten sich dort an, wo rechtlich selbständige Unternehmen Aufgaben mit geringer strategischer Bedeutung, Spezifität und hoher Veränderlichkeit oder Komplexität zu bewältigen haben. Wegen der geringen strategischen Bedeutung und Spezifität sind hierarchische Integrationsformen oft nicht lohnenswert und die hohe Veränderlichkeit und Komplexität spricht gegen marktliche Abwicklungsformen, da die vertragliche Ausgestaltung dieser Kooperationsform erhebliche Beschreibungsprobleme verursacht und der Kommunikationsaufwand entsprechend groß ist (Wolff/Neuburger 1995: 84 f.).

Insbesondere im Rahmen strategischer, hierarchisch koordinierter Unternehmensnetzwerke werden die Handlungsbedingungen gewerkschaftlicher Interessenvertretung grundlegend verändert. Trotz einer Vielzahl denkbarer Vertragskonstruktionen ist davon auszugehen, daß das "fokale" Unternehmen alle ökonomisch und strategisch relevanten Entscheidungen wesentlich bestimmt und durch die organisatorische Konstruktion der Zusammenarbeit die betriebspolitischen Handlungsspielräume im fokalen Unternehmen, aber vor allem in den ökonomisch abhängigen Betrieben (z.B. bei den Zulieferern) nachhaltig beeinträchtigt werden. Meist reduziert das "fokale" Unternehmen zugunsten der kooperierenden Betriebe seine Fertigungstiefe, lagert bis auf das Kerngeschäft alle übrigen Funktionen aus, verringert durch *just in time*-Anlieferung die

eigene Lagerhaltung und sucht effektivere Formen der Kooperation z.B. im Vertrieb oder bei sonstigen Dienstleistungen.

Zusammenfassend läßt sich feststellen:

"Organisationsformen wie (...) das strategische Netzwerk sind Ausdruck einer neuen Stufe der Unternehmensstrategie. Nach einer Phase der Produktionsausweitung und vertikalen Integration, die mit dem Aufbau einer funktionalen Organisationsstruktur einherging, und einer darauf folgenden Phase der Diversifikation und Divisionalisierung befinden sich heute viele Unternehmen in einer Phase der Konzentration auf das Kerngeschäft ... Die auf dieser Stufe der Unternehmensstrategie auftretenden dezentraleren Organisationsstrukturen reichen von einer konsequenten Verwirklichung des Profit-Center-Konzepts über die Management-Holding bis zur Substitution intern-hierarchischer Organisationsformen durch interorganisationale Netzwerkstrukturen, wie sie etwa das Konzept der Lean Production fordert." (Sydow 1992b: 685)

Die Vielfalt der netzwerkförmigen Unternehmensverbindungen zwischen Markt und Hierarchie soll an dieser Stelle nicht weiter erörtert werden. Wichtig ist, daß in der Praxis diejenigen Koordinationsformen gesucht werden, die die Vorteile der verschiedenen Organisationsmodelle miteinander kombinieren und auf diese Weise eine eindeutige Charakterisierung erschweren.

Aus gewerkschaftlicher Sicht entsteht ganz allgemein das Problem, daß die bereits auf betrieblicher Ebene wahrgenommenen Differenzierungsprozesse noch einmal erheblich zunehmen. Durch die zwischenbetrieblichen Netzwerkstrukturen werden verschiedene "Betriebskulturen" mit je spezifischen Traditionen, Verhandlungs- und Kommunikationsstrukturen, Alltagsroutinen usw. miteinander konfrontiert. Es kommen neue Beschäftigtensegmente mit unterschiedlichem arbeitsrechtlichen und tarifvertraglichen Status hinzu; die kooperierenden Betriebe können verschiedenen Organisationsbereichen von Gewerkschaften angehören, unterschiedliche und möglicherweise sogar gegensätzliche Interessenvertretungspraxen aufweisen u.v.m.

Betriebspolitisch komplizieren sich die Probleme nicht nur, sie gewinnen auch eine neue Qualität. Im Rahmen strategischer Netzwerkstrukturen kann die Machtasymmetrie zwischen dem "fokalen" und den übrigen kooperierenden Unternehmen Formen der Abhängigkeit annehmen, die die Handlungsautonomie der rechtlich zwar selbständigen, ökonomisch aber abhängigen Betriebe nahezu vollständig einschränkt. Roth hat in einem "Praxisbericht" ein ganzes Spektrum solcher Abhängigkeiten aufgezeigt, die vom Preisdiktat, einseitigen

Risikoabwälzungen, kurzfristigen Änderungen von Liefermengen bis hin zu festgesetzten Zusatzleistungen reichen (1994: 375 f.).

Erschwerend kommt noch hinzu, daß der rechtlich fixierte Handlungsrahmen gewerkschaftlicher Betriebspolitik, wie er im wesentlichen durch das Betriebsverfassungsgesetz definiert wurde, an der Fiktion eines "Betriebsbegriffs" festhält, der von einem einheitlichen, raum-zeitlich strukturierten Sozialgebilde "Betrieb" geprägt ist. Dieser Betriebsbegriff geht davon aus, daß die im jeweiligen Betrieb handelnden Akteure alle für die Gestaltung der sachlichen und sozialen Sachverhalte eines Betriebes wesentlichen Entscheidungen im Rahmen der vorgesehenen rechtlichen und tarifvertraglichen Regelungen an Ort und Stelle aushandeln, über alle zur Entscheidungsfindung notwendigen Informationen verfügen und aufgrund dessen in der Lage sind, kompromißfähige Lösungen zu finden. Die hier unterstellte betriebliche Wirklichkeit gibt es immer weniger. Örtliche Manager im Rahmen von Unternehmensnetzwerken werden ebenso wie Betriebsräte zunehmend mit zentral vorgefaßten Unternehmensentscheidungen konfrontiert, die sie lediglich noch zu exekutieren haben. Eine diesen Unternehmensstrukturen adäquate "Mitbestimmungs-Netzwerkstruktur" (Sydow 1991) gibt es bisher nicht.

Vor diesem Hintergrund gewinnen "weiche", informelle Netzwerke zwischen den jeweiligen, in das Unternehmensnetzwerk integrierten Interessenvertretungen einen erhöhten Stellenwert; aber nicht nur, um aus der Not fehlender rechtlicher Einflußmöglichkeiten eine Tugend zu machen, sondern weil die Struktur der anstehenden betriebspolitischen Probleme ohnehin neue, partizipative und diskursive Politikformen erfordert. Die von uns skizzierten, unterschiedlichen Formen von Netzwerkstrukturen erhöhen den Koordinations- und Kommunikationsbedarf der beteiligten Unternehmen erheblich. Zu vermuten ist, daß die jeweiligen Interessenvertretungen - nicht zuletzt in Folge eigener Aktivitäten - in der ein oder anderen Weise mehr oder weniger intensiv in die Informations- und Abstimmungsprozesse einbezogen werden. Es käme in der Perspektive einer künftigen, den Einzelbetrieb übergreifenden Interessenvertretungspolitik vor allem darauf an, analog zu den zentralen und dezentralen unternehmerischen Entscheidungsstrukturen eigene Informations- und Koordinationsnetzwerke aufzubauen, die sich allmählich zu einer Infrastruktur für ein neues Politikmodell gewerkschaftlicher Interessenvertretung weiterentwickeln ließen.

## **Kommunikation als Voraussetzung und Medium einer partizipativen Betriebspolitik**

Nach allen vorliegenden Untersuchungen erhöht sich durch die technische und organisatorische Umstrukturierung von Unternehmen der intra- und inter-organisationaler Informations-, Kommunikations- und Koordinationsbedarf erheblich. Nicht nur steigt die Quantität der zu bearbeitenden Daten und Informationen. Vor allem die Qualität der Kommunikationsprozesse gewinnt an Bedeutung, so daß es in vielen Fällen notwendig sein wird, die Koordinationsprozesse durch angemessene Formen der Moderation zu unterstützen (Birke u.a. 1994).

Vor allem die EDV-gestützte Informatisierung der Produktionsprozesse, arbeitsplatz- und betriebsübergreifende organisatorische Vernetzungen, die wachsenden Anforderungen an Planungs- und Steuerungsvorgänge, die Synchronisierung der Arbeitsabläufe in bisher getrennt voneinander agierenden Unternehmen und nicht zuletzt die gemeinsame Problemdefinition zwischen Akteuren aus unterschiedlichen Betriebskontexten mit je spezifischen Sichtweisen, Leitbildern und kulturellen Deutungsmustern lassen es geraten erscheinen, einen problemangemessenen Kommunikationsbegriff zu entwickeln, der über alltagssprachliche Selbstverständlichkeiten hinausweist.

Kommunikation meint nicht nur die Weitergabe oder den Austausch von Informationen oder die einseitige Zurechnung von Erwartungen eines Kooperationspartners. Ein solcherart reduzierter Kommunikationsbegriff wird den Problemen nicht gerecht, mit denen sich betriebliche Akteure gegenwärtig konfrontiert sehen. In einem Interview mit uns hat der Manager eines Unternehmens den hier zur Diskussion stehenden Sachverhalt wie folgt charakterisiert: "Wenn Sie die Leute fragen, was sie am meisten stört, dann werden sie Ihnen sagen, daß sie sich schlecht informiert fühlen. Und das trotz der Fülle von Informationen, die sie täglich auf den Tisch bekommen. Das bedeutet: Wir schicken uns zwar jede Menge Memos zu, aber wir kommunizieren nicht."

Die Übermittlung einer Information kann nur als eine notwendige Voraussetzung jeder beginnenden Kommunikation angesehen werden; ohne das Bemühen um eine gemeinsame Deutung der Fakten und eine Verständigung auf mögliche Handlungsfolgen handelt es sich um eine fragmentierte Kommunikation, die sogar - davon können viele Betriebsräte ein Lied singen, die mit



Informationen häufig geradezu zugeschüttet werden - kontraproduktive Wirkungen zeitigen kann.

Luhmann hat daher vorgeschlagen, den außerordentlich voraussetzungs-vollen Sachverhalt der Kommunikation in sozialen Systemen an folgende Bedingungen zu knüpfen: Eine Kommunikation ist nur dann als gelungen zu bezeichnen, wenn sie als Einheit von Information, Mitteilung und Verstehen vonstatten geht. Die Information ist der Rohstoff und das auslösende Moment jedes Kommunikationsprozesses; diese Information muß einem Adressaten gleichzeitig aber auch zugänglich gemacht werden, ihm also z.B. persönlich mitgeteilt werden, damit man sicher sein kann, daß er sie auch erhalten hat. Und vor allem ist das Verstehen einer Mitteilung Voraussetzung für eine gelingende Kommunikation (1984: 193 ff.).

Auch ohne die von Habermas eingeführten moralphilosophischen Implikationen von Verständigungsprozessen unter Bedingungen "herrschaftsfreier Kommunikation" (1989) kann gesagt werden, daß der Akt des Verstehens das entscheidende kommunikationstheoretische Problem darstellt. In betrieblichen Kontexten wird dies deutlich, wenn Angehörige verschiedener Berufsgruppen (Techniker, Finanzleute, Juristen, EDV-Experten) sich an gemeinsamen Problemdefinitionen versuchen. Dabei können - auch jenseits unterschiedlicher Interessenlagen und der Zugehörigkeit zu bestimmten betriebspolitischen Konstellationen - derart verschiedene Codes aufeinandertreffen, daß eine Verständigung extrem schwierig und eine Entscheidung möglicherweise durch ein externes "Machtwort" getroffen werden muß. Welches Labyrinth an unterschiedlichen Leitbildern, Deutungen, "Rationalitäten" und Interessen entstehen kann, zeigen neuere empirische Studien zu technisch-organisatorischen Umstrukturierungsprozessen von Unternehmen (Birke/Schwarz 1989; Ortmann u.a. 1990). Daß sich diese "Gemengelage" bei betriebsübergreifenden Kooperationsprozessen noch verkompliziert, weil neue Sichtweisen, Perspektiven, Abhängigkeiten, Interessenlagen und Hintergrundüberzeugungen usw. hinzukommen, liegt auf der Hand. Aus betriebspolitischer Sicht wird die Situation noch dadurch zusätzlich erschwert, daß in der Regel neue Handlungskonstellationen und Fraktionierungen entstehen (und häufig sogar das Management und der Betriebsrat eines Betriebes gegen das Management und die Interessenvertretung eines anderen Betriebes auftreten).

Weil sich die organisationalen Zusammenhänge zwischenbetrieblicher Netzwerke außerordentlich komplex darstellen und zu einer erheblichen Komplizierung der Kommunikationsprozesse beitragen, hat Martens vorgeschlagen, für eine Kommunikationstheorie des Unternehmens noch zusätzlich eine Dimension der "Akzeptanz" einzuführen. Martens geht davon aus, daß die für alle Kommunikationen kennzeichnenden Merkmale Information, Mitteilung und Verstehen für die hochgradig artifiziellen und hinsichtlich ihres Gelingens unwahrscheinlichen, weil räumlich, zeitlich und inhaltlich getrennten Koordinationsvorgänge in Wirtschaftsorganisationen nicht ausreichend sind. "Die Problematik der Akzeptanz muß in jeder Organisation in irgendeiner Weise über den Weg der (direkten oder indirekten) Attraktivität von Entscheidungen und Handlungen gelöst werden." (1989: 123)

Erst mit der hohen Wahrscheinlichkeit, daß Entscheidungen in Unternehmen von den beteiligten Akteuren auch akzeptiert werden, kann eine Kommunikation als gelungen angesehen werden. Damit rückt die Problematik der "Akzeptanzbeschaffung", die in hierarchisch strukturierten Unternehmen durch das Wechselspiel von Gratifikation und Sanktionen "gelöst" wird, stärker in den Mittelpunkt der Betrachtung, insbesondere dort, wo kooperative Koordinationsformen angestrebt werden und diskursive Problemlösungen eine unhintergehbare Grenze für die Zusammenarbeit darstellen.

### **Innovationsbedarf gewerkschaftlicher Betriebspolitik**

Die Problematik der "Akzeptanz" als einem entscheidenden Kriterium gelungener Kommunikation in Organisationen gewinnt dort an Bedeutung, wo mehrere Unternehmen versuchen, in kooperativer Weise miteinander zusammenzuarbeiten. Konsensfindung und Verständigung werden in derartigen Kooperationsbeziehungen zum dominanten Steuerungsmedium; wohingegen in marktbestimmten Unternehmensverbindungen das Geld und in hierarchischen Organisationsstrukturen Macht das entscheidende Medium der Handlungskoordination darstellt.

Man kann allerdings aus einer ganzen Reihe von Gründen davon ausgehen, daß Verfahren der Konsensfindung auch in markt- und hierarchiestrukturierten Organisationen an Bedeutung gewinnen. Die Implementierung umfassender

technischer und organisatorischer Lösungen ist stärker als je zuvor von den vielfältigen Kompetenzen und der Sensibilität der Beschäftigten im Umgang mit teuren Anlagen abhängig. Die kreativen Fähigkeiten der Beschäftigten lassen sich aber nur dann vollends mobilisieren, wenn diese an Problemlösungen auch beteiligt werden und sie letztlich auch akzeptieren.

Genau an diesem Punkt bieten sich neue Möglichkeiten der Einflußnahme auch für die gewerkschaftliche Betriebspolitik. Gelingt es ihr, die in den vom Management ausgehenden Praktiken der "Akzeptanzbeschaffung" schlummern-den Ambivalenzen, die das ganze Spektrum von angedrohten Sanktionen bis in Aussicht gestellten Gratifikationen umfassen, konstruktiv zu nutzen, kann sie den mit "partizipativen Managementstrategien" anfänglich meist verbundenen "Motivationsschub" durchaus zu ihren Gunsten nutzen.

Dazu bedarf es jedoch der Umstrukturierung und Ergänzung der traditionell auf dem Delegationsprinzip basierenden gewerkschaftlichen Interessenvertretung durch beteiligungsorientierte Politikformen; nicht nur aus Gründen des Legitimations- und Kompetenzgewinns (Frerichs 1994). Vielmehr gilt es, die mit dem Zerfall des einheitlich strukturierten Sozialgebildes "Betrieb" verursachten Folgen für die Betriebspolitik durch aktivere gewerkschaftliche Koordinations- und Organisationsfunktionen zumindest teilweise zu kompensieren. Das in den betriebsübergreifenden Unternehmensnetzwerken entstehende Machtvakuum, das beispielsweise in fehlenden oder häufig inkompetenten Verhandlungspartnern vor Ort für den Betriebsrat erfahrbar wird, weil die relevanten Unternehmensentscheidungen nicht am Ort getroffen werden, muß an den betroffenen Standorten zunächst einmal durch diskursive Politikformen wie Informationskampagnen, Abteilungs- und Betriebsversammlungen, Diskussionen mit den Beschäftigten, betriebliche Öffentlichkeitsarbeit, aber auch betriebsübergreifend durch Kooperationen mit Kirchen, Parteien, Bürgerbewegungen, Umweltorganisationen usw. zumindest ein Stück weit aufgefangen werden. Das gilt insbesondere dann, wenn Unternehmensentscheidungen zu Arbeitsplatzverlusten oder Infrastrukturfolgen führen, von denen unter Umständen ganze Regionen betroffen sind.

Aber auch im Rahmen der neu entstandenen Unternehmensnetzwerke müssen neue Formen der Interessenvertretung über den Einzelbetrieb hinaus gefunden werden. In Ermangelung "harter" rechtlicher Einflußmöglichkeiten bei vernetzten Unternehmenskooperationen kann mit dem Aufbau betriebs- und

gewerkschaftsübergreifender Informations- und Kooperationsnetzwerke begonnen werden. Zwar können - wie erste Praxisberichte aus dem Organisationsbereich der IG Metall zeigen - im Rahmen dieser neu entstehenden Kooperationen zunächst oft nur Forderungen aus dem Arsenal der "moralischen Ökonomie" erhoben werden (faire Preise zwischen Abnehmern und Zulieferern, Beteiligung der Beschäftigten an Produktivitätserfolgen, Schaffung einer Kooperationskultur (Roth 1994: 381)). Aber wichtig ist, daß überhaupt Kommunikationsbeziehungen entstehen und eine kritische "Produktionsöffentlichkeit" (Negt/Kluge 1972) geschaffen wird, aus der heraus sich mit der Zeit stabile Politikformen entwickeln können. Nur so entsteht die je spezifische "Dynamik des Politischen" (Beck 1994).

Deutlich wird an dieser Stelle, daß die Gewerkschaften sich vom traditionellen, Politik und Ökonomie, Öffentliches und Privates trennenden Politikverständnis verabschieden müssen. Bisher geschieht dies paradoxerweise immer nur dann, wenn Gewerkschaften in Krisensituationen (Betriebsstillegungen, Branchenstreiks) zu anti-institutionellen Politikformen übergehen. Dann kommt es zu weit in die Gesellschaft reichenden Koalitionen, die jedoch meist ereignisgebunden bleiben und daher oft nur temporären Charakter aufweisen. Gleichwohl könnten hier Keimformen eines "zivilgesellschaftlichen" (Dubiel 1994), demokratischeren Politikmodells aufscheinen, die den Rahmen rechtlich normierter und institutionell verfestigter Politikformen erweitern.

### **Partizipationskompetenz als Wesensmerkmal einer diskursiven Betriebspolitik**

In den meisten Gewerkschaften, aber auch in weiten Teilen der Industrie-soziologie kursiert seit Jahrzehnten eine "große Erzählung" über das Verhältnis von Betriebsräten und Management, das Reindl unlängst wie folgt charakterisiert hat: In der Reflexion dieser Beziehung hat sich eine Auffassung durchgesetzt, die in etwa besagt,

"daß sich der 'aufrechte Gang' im Betrieb um so eher erlernen lasse, je getrennter und distanzierter das Verhältnis zwischen Unternehmer/Management und Arbeitern ist, je unpersönlicher und versachlichter sich ihre Beziehung gestaltet. Das Interessenhandeln könne dann am besten gedeihen,

wenn sich der gesellschaftlich konstituierte Interessengegensatz in der betrieblichen Interaktion und im betrieblichen Psychogramm möglichst rein widerspiegelt." (1995: 17)

Ihren Stoff hätten diese Erzählungen meist aus spektakulären industriellen Konflikten in Großbetrieben bezogen, aber selbst hier verlören sie angesichts der neuen Managementstrategien an Plausibilität. Für den Bereich der Klein- und Mittelbetriebe mit ihren vergleichsweise "intimen Sozialverhältnissen" (18) hätte diese Sichtweise ohnehin nie zugetroffen.

Folgt man der Empirie über das Alltagshandeln betrieblicher Interessenvertretungen (Kotthoff 1994; Bundesmann-Jansen/Frerichs 1995), fällt auf, daß sich das Bild von den sozialen Beziehungen zwischen Management und Interessenvertretung außerordentlich differenziert darstellt - und zwar unabhängig davon, wie sich die strukturellen Bedingungen im Einzelfall darstellen mögen. Auch für Großbetriebe läßt sich die mit Erfolg kolportierte "Erzählung" von den konfliktorientierten Sozialbeziehungen nicht aufrechterhalten. Der Alltag der Interessenvertretung ist - nicht nur wegen der betriebsverfassungsrechtlichen Norm zur "vertrauensvollen Zusammenarbeit" - wesentlich stärker von Konsens und Verständigung geprägt, als gemeinhin angenommen wird. Das heißt nun umgekehrt aber selbstverständlich nicht, daß der industrielle Konflikt in den Betrieben an Bedeutung verloren hat, im Gegenteil. Aber die Übergänge zwischen Konsens und Konflikt sind in der Regel fließend und insgesamt eingebettet in relativ erwartungssichere, geregelte und kontrollierbare Verhaltensmuster, die ein bestimmtes Maß an "Berechbarkeit" aufweisen und ganz überwiegend einem "Primat der Verständigungsorientierung" gehorchen.

Konflikte stellen dagegen für Unternehmen "Störfaktoren" dar, die Kommunikationen und Handlungsketten unterbrechen, die Risiken für die betrieblichen Akteure erhöhen und nur ausnahmsweise und begrenzt zur Problemlösung tauglich sind. Je nach Niveau und Stellenwert der im Betrieb erreichten Beziehungs- und Unternehmenskultur werden sich die beteiligten Parteien im Einzelfall sehr genau überlegen, ob sie Konfliktsituationen eskalieren lassen. Wahrscheinlich ist, daß z.B. die glaubwürdige Androhung von Widerstand seitens des Betriebsrats in den meisten Fällen schon ausreicht, um einen für ausreichend angesehenen Kompromiß mit dem Management zu erreichen. Im Unterschied zur Eskalation eines Konflikts hat dies den Vorteil, daß beide Seiten die

Kontrolle über ihr Handeln behalten, weiterhin füreinander berechenbar bleiben und sich fähig zur autonomen Konfliktlösung erweisen.

Der Diskurs über Formen, Reichweite und Effektivität gewerkschaftlicher Interessenvertretung muß allerdings immer in Kenntnis des jeweiligen sozialen Kontextes geführt werden, in welchem die betrieblichen Akteure handeln. Denn mehr noch als andere Politikbereiche ist die gewerkschaftliche Betriebspolitik auf diesen Kontext angewiesen. So läßt sich eine partizipative Betriebspolitik als autonome Handlungsperspektive kaum durchsetzen; sie ist aufs engste verknüpft mit der jeweiligen Unternehmenskultur, dem erreichten Niveau an Vertrauensbeziehungen usw.

Wir möchten daher einer allgemein verbreiteten Auffassung widersprechen, wonach eine Interessenvertretung umso erfolgreicher operiert, je konflikthafter sie ihre Politik anlegt. Das mag für Einzelereignisse zutreffen, kann aber auf Dauer keine Richtschnur für eine gestaltungs- und beteiligungsorientierte Betriebspolitik sein. Denn dieser muß daran gelegen sein, sich in die betrieblichen Entscheidungsprozesse vom Arbeitsplatz bis zur Unternehmensführung einzubringen, so daß eine reale Chance besteht, arbeitsprozeßliche Macht in Gestaltungsmacht zu transformieren.

Interessenvertretungen können nur in dem Maße erfolgreich sein, wie es ihnen gelingt, sich als kompetenter und unentbehrlicher Akteur betrieblicher Umstrukturierungsprozesse zu behaupten. Zu diesem Zweck aber müssen sie sich mehr und mehr als Organisatoren von Kommunikationsprozessen verstehen, die darauf abzielen, das vorhandene Gestaltungspotential der Beschäftigten zu aktivieren und die Akzeptanz und Qualität von Problemlösungen von deren Beteiligungskompetenz abhängig zu machen.

Soll die Rede von der notwendigen Beteiligungsorientierung kein folgenloser Appell bleiben oder gar nur eine Verlegenheitsphrase in einer unübersichtlichen und von Orientierungslosigkeit geprägten Phase gewerkschaftlicher Politik, müssen die Gewerkschaften die Voraussetzungen einer partizipativen Organisationspolitik viel intensiver reflektieren, als dies bisher geschehen ist.

Partizipationskompetenz kann sich sowohl in Unternehmen als auch in den gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen nur entwickeln, wenn ausreichende soziale Räume und Zeiten für Beteiligung geschaffen werden. Die notwendigen Kompetenzen für die Gestaltung von Beteiligungsprozessen können sich nur in einer Unternehmenskultur entwickeln, in der Vertrauen, Verständigungsorien-

tierung und bestimmte Verfahren der diskursiven Konfliktregulierung praktiziert und das Wissen und die Erfahrung der Beteiligten für gemeinsame Lernprozesse genutzt werden. In Betrieben mit ihren turbulenten Organisationsumwelten lassen sich konsensorientierte soziale Beziehungen sicher nicht in "Reinkultur" entwickeln. Aber nichts spricht dagegen, daß im Rahmen der gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen eine stärkere Öffnung im Hinblick auf mehr Beteiligungselemente erprobt wird. Das würde im übrigen die gewerkschaftlichen Beteiligungsforderungen erheblich glaubwürdiger machen. Die grundsätzliche Öffentlichkeit von Gremiensitzungen, die mögliche Teilnahme für Interessierte, die thematische Zusammenfassung gruppen- und fachübergreifender Aspekte in Form von Projekten, gemeinsamen Veranstaltungen, die Hinzuziehung fachlicher und sozialer Kompetenz aus anderen gesellschaftlichen und wissenschaftlichen Sektoren und die Schaffung anlaßbezogener, der Größenordnung des Alltags angemessener Politikformen wären Ansatzpunkte, die sich allmählich zu einer demokratischen Beteiligungskultur entwickeln könnten. Das würde aber bedeuten, sich auf riskantere Politikprozesse einzulassen. Angesichts des Problemdrucks, der auf den Gewerkschaften lastet, wäre dieser Weg nach unserer Meinung aber allemal erfolgversprechender als das Hinnehmen schleichender Mitgliederverluste und die allmähliche Erosion der traditionellen gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen.

#### Literatur

- Beck, Ulrich (1993): Die Erfindung des Politischen. Zu einer Theorie reflexiver Modernisierung, Frankfurt/M./New York
- Birke, Martin, Michael Schwarz (1989): Neue Techniken - neue Arbeitspolitik? Neuansätze betrieblicher Interessenvertretung bei der Gestaltung von Arbeit und Technik, Frankfurt/M./New York
- Birke, Martin, u.a. (1994): Handbuch für die betriebliche Interessenvertretung in Unternehmensnetzwerken, Mensch und Technik. Sozialverträgliche Technikgestaltung. Werkstattbericht 116, Düsseldorf
- Bundesmann-Jansen, Jörg, Joke Frerichs (1994): Beteiligung als Element gewerkschaftlicher Betriebspolitik, in: Hinrich Oetjen, Rainer Zoll (Hrsg.): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz, Münster, S. 34 - 43
- Bundesmann-Jansen, Jörg, Joke Frerichs (1995): Betriebspolitik und Organisationswandel. Neuansätze gewerkschaftlicher Politik zwischen Delegation und Partizipation, Münster (im Erscheinen)
- Dubiel, Helmut (1994): Ungewißheit und Politik, Frankfurt/M.

- Frerichs, Joke (1992): Partizipation und Macht im Betrieb, in: Hansjürgen Daheim, Helmut Heid, Karl Krahn (Hg.): Soziale Chancen. Forschungen zum Wandel der Arbeitsgesellschaft, Frankfurt/M./New York, S. 252-274
- Frerichs, Joke (1994): Partizipation und Demokratisierung in Organisationen, in: Hansjürgen Daheim, Karl Krahn, Renate Schneider (Hg.): Standortfaktor industrielle Beziehungen. Abkehr von den industriellen Arrangements? München/Mering, S. 37-48
- Giddens, Anthony (1995): Strukturierung und sozialer Wandel, in: Hans-Peter Müller, Michael Schmid (Hg.): Sozialer Wandel. Modellbildung und theoretische Ansätze, Frankfurt/M., S.151 ff.
- Habermas, Jürgen (1981): Theorie des kommunikativen Handelns, Frankfurt/M.
- Joas, Hans (1992): Pragmatismus und Gesellschaftstheorie, Frankfurt/M.
- Kotthoff, Hermann (1994): Betriebsräte und Bürgerstatus. Wandel und Kontinuität betrieblicher Mitbestimmung, München/Mering
- Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie, Frankfurt/M.
- Luhmann, Niklas (1988): Organisation, in: Willi Küpper, Günther Ortmann (Hg.): Mikropolitik: Rationalität, Macht und Spiele in Organisationen, Opladen, 165 ff.
- March, James G., Herbert A. Simon (1976): Organisation und Individuum. Menschliches Verhalten in Organisationen, Wiesbaden
- Martens, Wilfried (1989): Entwurf einer Kommunikationstheorie der Unternehmung. Akzeptanz, Geld und Macht in Wirtschaftsorganisationen, Frankfurt/M./New York
- Negt, Oskar, Alexander Kluge (1972): Öffentlichkeit und Erfahrung. Zur Organisationsanalyse bürgerlicher und proletarischer Öffentlichkeit, Frankfurt/M.
- Ortmann, Günther, u.a. (1990): Computer und Macht in Organisationen. Mikropolitische Analysen, Opladen
- Pieper, Rüdiger (1988): Diskursive Organisationsentwicklung. Ansätze einer sozialen Kontrolle von Wandel, Berlin/New York
- Rehbock, Annette (1994): Bildung be-greifen. Soziale Kompetenz als didaktische Grundlage und Qualifizierung von ehren- und hauptamtlichen Funktionsträgern, in: Jochen Richert (Hg.): Subjekt und Organisation. Neuorientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, Münster, S. 84 ff.
- Reindl, Josef (1995): Wenn der Chef kocht, in: Die Mitbestimmung 41 (1995) 2, 17 ff.
- Roth, Siegfried (1994): Kooperationsnetzwerke. Gewerkschaftliche Aktivitäten in der Automobil- und Zuliefererindustrie, in: Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management (1994) 4, 374 ff.
- Sydow, Jörg (1991): Unternehmensnetzwerke. Begriffe, Erscheinungsformen und Implikationen für die Mitbestimmung, HBS-Manuskripte, Düsseldorf
- Sydow, Jörg (1992a): Strategische Netzwerke: Evolution und Organisation, Wiesbaden
- Sydow, Jörg (1992b): Strategische Netzwerke - Vision oder neue Realität der Unternehmensführung? in: Zeitschrift für wirtschaftliche Fertigung und Automatisierung (1992) 12, 684 ff.
- Türk, Klaus (1989): Neuere Entwicklungen in der Organisationsforschung - Ein Trend-Report, Stuttgart
- Wolff, Birgitta, Rahild Neuburger (1995): Zur theoretischen Begründung von Netzwerken aus der Sicht der Neuen Institutionenökonomik, in: Dorothea Jansen, Klaus Schubert (Hg.): Netzwerke und Politikproduktion. Konzepte, Methoden, Perspektiven, Marburg, S. 74 ff.



## **Gewerkschaften und Beteiligung an der Reorganisation produktionstechnischer und logistischer Strukturen.**

### **Zur Neuorientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit**

Ähnlich der Debatte um neue Managementleitbilder (Deh/Hurre 1992) begann Anfang der achtziger Jahre in den Gewerkschaften die Diskussion über eine grundlegende Neuorientierung ihrer Politik. Als Ergebnis dieser Auseinandersetzung ist heute in den Gewerkschaften und unter den gewerkschaftlich organisierten Betriebs-/Personalräten/-tinnen eine Betriebspolitik mehrheitsfähig, die sich mit den Schlagworten 'Beteiligung' und 'Co-Management' umreißen läßt. Der Begriff 'mehrheitsfähig' ist hier mit Bedacht gewählt, denn Konsens ist diese Politik immer noch nicht. Dies zeigt sich nicht nur daran, daß die Diskussion über Beteiligung fort dauert, sondern vor allem an deren Inhalten.

An diesem Wandel gewerkschaftlicher Politik waren fast alle gewerkschaftlichen Bildungseinrichtungen beteiligt, wenn auch auf unterschiedliche Weise. Während die Bildungswerke, also die Einrichtungen, die formal nicht direkt der jeweiligen Beschlußlage der Gewerkschaftsvorstände unterworfen sind, zumindest in dem einen oder anderen Fall den skizzierten Wandel forcierten, taten sich die anderen häufig durch Ausklammern dieser Auseinandersetzung, konservative Beharrung sowie ideologische Verklärung dessen hervor, was sie selbst zur gewerkschaftlichen Tradition erhoben. In dieser Tatsache steckt auch ein Hinweis auf die Organisationsstruktur eines gewerkschaftlichen Bildungswesens, das nicht einfach Transmissionsriemen beschlossener Politik sein soll, sondern vor allem Ort in die Zukunft gerichteter kritischer Reflexion von gesellschaftlichen Entwicklungen und gewerkschaftlicher Praxis.

Inzwischen aber läuft sowohl die Beteiligungsdebatte als auch der Begriff 'Beteiligung' mehr und mehr Gefahr, inhaltsleer und ideologisch zu werden. Der Grund dafür ist, daß die Diskussion im prinzipiellen Für und Wider verharrt, anstatt die bereits vorhandenen praktischen Erfahrungen mit Betei-

ligungspolitik zu reflektieren. Dies erschwert, daß die Debatte um Beteiligungspolitik eine neue Qualität und neue Kraft erlangt. Vor allem aber sind so die gegebenen Möglichkeiten, aus den Erfahrungen zu lernen, nicht in vollem Umfang auszuschöpfen.

Ähnliches gilt für die sozialwissenschaftliche Beteiligungsforschung. Sie hat diesen Wandel zu einer beteiligungsorientierten Gewerkschaftspraxis theoretisch untermauert und forciert, läßt sich jetzt aber nur selten auf Fragen ein, die darauf zielen, den Wandel konkret zu bewältigen. Sie läuft somit Gefahr, jenen die Argumente zu liefern, die schon immer zu wissen glaubten, daß der Beteiligungsansatz zwar glänzend theoretisch begründet, aber weitgehend unpraktikabel sei. Damit wird sie ihrer Verantwortung nicht gerecht. Diese bestünde darin, mit dafür Sorge zu tragen, daß das, was sie mit auf den Weg brachte, möglichst rasch an Effizienz gewinnt. Sollte Beteiligungspolitik sich nämlich als ineffizient erweisen, dann wird sie scheitern. Denn ineffiziente Politik hält nicht, was sie gewollt oder ungewollt verspricht. Sie produziert Enttäuschung, und die wird sich früher oder später gegen sie selbst richten (Alemann 1995).

Der herrschende Ansatz beteiligungsorientierter Betriebs-/Personalrats- und Gewerkschaftspolitik reflektiert die in den siebziger Jahren einsetzenden ökonomischen, technischen und sozialen Umbrüche sowie die Reaktion der Managements darauf. Letztere bestand vor allem darin, die Reorganisation der Binnenstrukturen der Unternehmen einzuleiten und zu forcieren. Entsprechendes gilt für den beteiligungspolitischen Ansatz auf Seiten der Betriebs- und Personalräte sowie der Gewerkschaften. Seine Hauptfelder sind die Arbeitsinhalte, die innerbetriebliche Arbeitsorganisation, der Einsatz neuer Techniken und die Verbesserung von Arbeitsprozessen zum Zwecke der Optimierung von Qualität, Fertigungszeit und Termintreue. Vor dem Hintergrund von *outsourcing*, produktionstechnischen und logistischen Vernetzungen, aber auch durch Ökologisierung der Produktion und der damit verbundenen Einbindung in Stoffkreisläufe und Recyclingketten erwachsen Gewerkschaften und Betriebs-/Personalräten neue Aufgaben. Somit bedarf der bislang binnenorientierte Beteiligungsansatz zumindest der Erweiterung.

Doch bevor die Erweiterung des bisherigen Beteiligungsansatzes diskutiert wird, soll eine grobe Bestandsaufnahme der Probleme bisheriger Beteiligungspolitik gemacht werden. Dazu ist es zunächst erforderlich, die unterschiedlichen

Bezugsebenen und Dimensionen des gewerkschaftlichen Beteiligungsbegriffes aufzufächern:

- Beteiligung des Betriebsrates an Managemententscheidungen (Co-Management und Konzeptionskonkurrenz),
- Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Gestaltung von Arbeit, Arbeitsorganisation und Technik,
- Beteiligung der Gewerkschaften an der Industriepolitik sowie an der regionalen Wirtschafts-, Struktur-, Technologie- und/oder Sozialpolitik und
- Beteiligung der Mitglieder der Gewerkschaft an der Arbeit der Organisation und am Zustandekommen von Organisationsentscheidungen, auch außerhalb der satzungsmäßigen Organe.

Im gewerkschaftlichen, aber auch im wissenschaftlichen Disput verschwimmen diese vier Ebenen und Dimensionen häufig. Somit bleiben die Handlungsebenen unklar, was die auf politische Praxis zielende Konkretisierung dieses Ansatzes behindert. Wir wollen versuchen, sie auseinanderzuhalten.

### **Beteiligung des Betriebsrates an Managemententscheidungen**

In der Umsetzung beteiligungsorientierter Politik sind Fortschritte erzielt worden. Da aber trotz aller Erfolge im Einzelnen die ungelösten Probleme dominieren, sollen sie hier im Vordergrund stehen, denn Zweck dieser Ausführungen ist es, sich mit der Neuorientierung gewerkschaftlicher Bildungsarbeit auseinanderzusetzen. Walther Müller-Jentsch hat 1989 den Betriebs- und Personalräten empfohlen, als Einstieg in eine Beteiligungspraxis die Angebote des partizipativen Managements aufzugreifen und im 'Mitmachen' die Kompatibilität mit den Arbeitnehmer/-inneninteressen herzustellen. Bei näherer Betrachtung aber wird deutlich, daß die herrschende Praxis selbst dieser eher defensiven Bestimmung von Beteiligung und Co-Management nicht gerecht wird.

Im betrieblichen Alltag beteiligen sich die Betriebs-/Personalräte häufiger an den Managemententscheidungen, als dies die gewerkschaftliche Auseinandersetzung um Beteiligung wahrnimmt. Das beruht aber häufig nicht auf politischer Einsicht. Nicht wenigen Betriebs-/Personalräten wurde vom Management angeboten, sich in dem einen oder anderen Fall zu beteiligen. Sie haben sich also Beteiligung nicht erzwungen. Es war eher so, daß sie sich ihr mangels

eigener Alternativen nicht entziehen konnten. Immer noch stellt es die Ausnahme dar, wenn bewußt die Konzeptionskonkurrenz zum Management aufgenommen wird. Es beschränkt sich dann, von wenigen Ausnahmen abgesehen, auf Betriebs- und Personalräte großer Betriebe und Verwaltungen mit eigenen kleinen Referenten/-innenstäben. Entsprechend defensiv ist auch die Beteiligungsarbeit. Eine beliebte Taktik ist es, in den Beteiligungsgruppen zu sitzen und darauf zu achten, wo die gesetzliche Mitbestimmung tangiert ist, um im richtigen Moment in der traditionellen Rolle des Betriebs-/Personalrats aktiv zu werden.

### **Beteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an der Gestaltung von Arbeitsinhalt, Arbeitsorganisation und Technik**

Viele Betriebs-/Personalräte nehmen skeptisch zur Kenntnis, wenn Beschäftigte durch das Management in Reorganisationsprozesse einbezogen werden, anstatt dies zu forcieren und so zur Betriebs-/Personalratspolitik zu erheben. Sind Projektgruppen durch eine Betriebsvereinbarung geregelt, dann ist meist auch der Zugang des Betriebs-/Personalrates zu den Projektgruppensitzungen gesichert. Dennoch ist das verantwortliche Betriebs-/Personalratsmitglied häufig nicht präsent und begleitet stattdessen die Projektgruppe auf der Grundlage von schriftlichen oder mündlichen Berichten aus der Ferne. Es gibt aber auch Fälle, in denen ein neues Mitglied beauftragt wurde, an einer Beteiligungsgruppe teilzunehmen und zu berichten. Recht oft findet dieses Spaß an der Arbeit, denn hier sind alle neu und haben alle etwas zu sagen, während Mann oder Frau im Betriebs-/Personalratsgremium häufig erst nach der entsprechenden Zahl von 'Dienstjahren' ernstgenommen wird. Aber in der Regel agiert auch dieses Mitglied allein, also ohne Unterstützung und ohne definierte Kommunikationsstruktur.

Ähnlich ist die Lage dort, wo KVP<sup>1</sup>-Gruppen praktisch zur Managementmethode geworden sind und funktionieren. Sie sind zwar geregelt, werden aber immer noch mißtrauisch beäugt. Dies ist aus Betriebs-/Personalratsicht auch verständlich. Schließlich werden in KVP-Gruppen Beschlüsse gefaßt, die genau

---

1 Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß.

besehen die gesetzliche Mitbestimmung tangieren oder gar unterlaufen. Da wird faktisch in Leistungs- und Arbeitszeitregelungen eingegriffen usw. Das alles läuft meist mit Wissen des Betriebs-/Personalrates, aber ohne daß dieser eingreift, denn er spürt das hier herrschende, äußerst sensible Spannungsverhältnis zwischen Beteiligung und Mitbestimmung. Besteht er auf seinem Mitbestimmungsrecht, dann stört dies den Beteiligungsprozeß. Tut er es nicht, dann billigt er indirekt den Bruch von Betriebs- und Tarifvereinbarungen. So kommt es, daß inzwischen viele Betriebs-/Personalratsmitglieder gestehen, daß in ihrem Betrieb faktisch kein Tarifvertrag und keine Betriebsvereinbarung mehr in vollem Umfang eingehalten wird, sondern durch die Macht des Faktischen an die betriebliche Realität angepaßt worden sind.

Aber auch unter den Beteiligten, also unter den Arbeitnehmern/-innen selbst herrscht nicht nur Begeisterung. Z.B. fühlen sich die Gruppenarbeiter/-innen häufig ungerecht behandelt. Dies hat hauptsächlich zwei Gründe: Zum einen läßt der sogenannte neue Leistungskompromiß nach wie vor auf sich warten, und zum anderen greifen insbesondere das Abteilungsmanagement sowie die Meisterebene immer wieder in Gruppenentscheidungen ein. In nicht wenigen Betrieben wird in kritischen Situationen die Selbststeuerung der Teams in Sachen Verteilung der Arbeit außer Kraft gesetzt, und die Meister und/oder Abteilungsleiter reißen kurzfristig das Kommando an sich. Sie machen Urlaubsplanungen der Gruppen und Teams rückgängig, weil sie der Auffassung sind, die personelle Besetzung sei für den zu erwartende Arbeitsanfall zu dünn. Dies geschieht, obwohl festgeschrieben ist, daß die Gruppen für die zu erbringende Arbeitsleistung quantitativ und qualitativ sowie in terminlicher Hinsicht verantwortlich sind. Schließlich entlädt sich der Frust als Kritik am Betriebs-/Personalrat anstatt am Management. Die Ursache dieser Konflikte sind ungeklärte Fragen der Hierarchie und der Verantwortung. Zwar bestimmen die Gruppenmitglieder die Lösung der Binnenfragen in der Regel selbst, aber die Abstimmung zwischen den Gruppen ist häufig das Feld der Meister. Das schafft Interventionsmöglichkeiten, aber auch Interventionszwänge. Dies den Gruppen zu überlassen, um ihre Autonomie zu stärken, würde die Funktion der Gruppensprecher/-innen aufwerten. Dazu können sich weder das Management noch die Betriebsräte durchringen, denn dann verlöre die Enthierarchisierung, die für beide ein wesentliches, die Akzeptanz von Gruppenarbeit förderndes Element darstellt, etwas an Glanz. Es würde nämlich deutlich, daß Gruppenarbeit nicht

einfach zur Abflachung von Hierarchien führt, sondern eine neue Ebene der Hierarchie entsteht, die zur zusätzlichen werden kann, wenn dafür keine alte abgeschafft wird. Dabei gerät allzu leicht aus dem Blick, daß die Gruppensprecher/-innen meist von den Arbeitnehmern/-innen gewählt sind und damit Gruppenarbeit immerhin ein Stück Demokratisierung des Betriebes bedeutet.

## **Arbeitnehmer/-innenbeteiligung und repräsentative Interessenvertretung**

Beteiligung ergänzt die bisher ausschließlich repräsentative Interessenvertretung nicht einfach, sondern sie relativiert sie und drängt darauf, daß die Betriebs-/Personalräte das Verhältnis zwischen beiden ordnen und managen. Dabei können sie auf keinerlei Erfahrungen oder gar Regeln zurückgreifen. Im Gegenteil, sie lassen sich auf einen Prozeß ein, dessen Ausgang offen ist, denn die erweiterten Kompetenzen von Gruppen und Teams und die Einrichtung von Projektgruppen unter Arbeitnehmer/-innenbeteiligung forcieren die Dynamik der Selbstvertretung der Interessen. Außerdem lassen sich die Grenzen zwischen repräsentativer und selbständiger Vertretung von Interessen immer schwerer ziehen, da sie stark von den jeweiligen Organisationskonzepten, Managementstilen und Beteiligungskulturen abhängig sind.

Ein wesentlicher Hebel des Managements, die Mitarbeiter/-innen zu beteiligen, ist die Projektmethode. In vielen Betrieben und Dienststellen ist deshalb bereits heute zu sehen, wie die Zahl der Projekte wächst, teilweise sogar in rasantem Tempo. Diese liegen aber nicht nur quer zu den traditionellen Ressorts des Managements, sondern sie sind auch kaum noch einem traditionellen Ausschuß des Betriebs-/Personalrats zuzuordnen. Entsprechend greift die am tayloristischen Management orientierte Organisationsstruktur der Betriebs-/Personalräte immer weniger. Sie müßte rasch durch flexible, anpassungsfähige und jederzeit weiterzuentwickelnde Kommunikations- und Organisationsstrukturen ersetzt werden.

Berichten von Betriebsräten/-innen ist zu entnehmen, daß auch von einer anderen Seite Druck in Richtung Reorganisation der Betriebsratsarbeit kommt. Nach *lean*-Prinzipien gestaltete Organisationen scheinen nicht nur beteiligungsintensiver zu sein, sondern auch die Zahl der Situationen zu steigern, in denen die Mitbestimmung des Betriebsrates gefordert ist. Da es zu ihrer Organi-

sationsphilosophie gehört, die Puffer weitgehend abzuschaffen und auf die (zeitliche) Flexibilität der Beschäftigten zu setzen, sind solche Produktionssysteme hochsensibel und kollabieren ständig. Dies gilt vor allem für den Montagebereich, wo fehlerhafte oder fehlende Teile Bandstopps provozieren. Dadurch wächst die Zahl mitbestimmungspflichtiger Entscheidungen und mit ihr die Abhängigkeit des Managements von kurzfristigen Beschlüssen des Betriebsrates. Immer wieder muß konkret geklärt werden, was während des Stillstandes geschehen soll - ob z.B. die Mitarbeiter/-innen frühzeitig nach Hause gehen können - und wie die Produktionsausfälle aufgeholt werden, durch Überstunden, Sonderschichten o.ä. Dies stärkt die *bargaining*-Power des Betriebsrates. Wenn er intelligent agiert, dann kann er diese Situation dafür nutzen, seinen Einfluß auf Organisationsentscheidungen des Managements auszuweiten. Andererseits aber kann nicht jede Entscheidung auf die nächste Gremiensitzung verschoben werden, sondern hier sind auch Ad-Hoc-Entscheidungen gefordert. Deshalb erhöht sich der Druck, die traditionelle, auf Kollektiventscheidungen verpflichtende Beschlußkultur des Betriebsrates sowie seine gremienorientierte Organisationsstruktur zu überprüfen.

Wenn hier die Bedeutung der Lösung der organisatorischen Probleme betont wird, dann bedeutet dieses keineswegs die Preisgabe des Primats der Politik, im Gegenteil. Wie wichtig Effizienz dafür ist, daß eine Politik demokratische Legitimation findet, wurde bereits angedeutet. Darüberhinaus aber wird vermutlich die Lösung der organisatorischen Probleme die Beteiligungsfrage politisch auf qualitativ neue Weise aufwerfen. Die Suche nach neuen, adäquaten Organisationsformen ist immer auch ein verbindlicher und praktischer Prozeß der Klärung des Verhältnisses von Beteiligung und Mitbestimmung sowie der Rolle des Betriebs-/Personalrates unter der Bedingung neuer Formen der Interessenvertretung, zumindest kann und sollte sie dazu gemacht werden.

### **Defizite beteiligungsorientierter Betriebs-/Personalratsarbeit**

An den hier angeführten Beispielen werden eine Reihe von Unklarheiten und Defiziten deutlich. Nach wie vor ist Beteiligung im politisch-praktischen Sinne defensiv bestimmt und das Verhältnis von Mitbestimmung und Beteiligung ungeklärt. Zur Klärung wäre es notwendig, eine Konzeption für eine zukunfts-

gerichtete Unternehmenspolitik zu entwickeln. Dies ist auch die Voraussetzung dafür, überhaupt in die Konzeptionskonkurrenz zum Management eintreten und die Grundlagen für Co-Management schaffen zu können. Außerdem könnte die betriebsöffentliche Diskussion dieser Konzeption den Beschäftigten, die in Beteiligungsprozessen involviert sind, unter Umständen Orientierung für ihre Beteiligungsarbeit geben.

Durch Beteiligung werden die Interessendifferenzen in der Belegschaft sichtbarer und wirklichkeitsmächtiger, denn das Management ist oder erscheint nicht mehr als der alleinige Entscheidungsträger, der entsprechend alleine verantwortlich gemacht werden kann und gegen den sich die Kritik richten läßt. Jetzt sind die unterschiedlichen Beschäftigtengruppen gefordert, ihre Interessendifferenzen selbst auszutragen. Da sie sich nicht in jedem Falle vermitteln lassen, muß der Betriebs-/Personalrat eine Entscheidung fällen, welche Beschäftigtengruppen er vertreten will und welche nicht. Das gilt nicht nur für den einzelnen konkreten Gestaltungsfall, sondern generell. Es liegt im Wesen von Reorganisationsmaßnahmen, daß sie unterschiedliche Beschäftigtengruppen unterschiedlich tangieren, bis dorthin, daß sie zum völligen Abbau bestimmter Gruppen führen. Zu Zeiten, als das Management Reorganisationsmaßnahmen alleine verantwortete, konnte der Betriebs-/Personalrat, egal wie er zur Managemententscheidung stand, die Interessen dieser Gruppen wahrnehmen. Sobald er aber in diese Entscheidungen involviert ist, geht das nicht mehr, bzw. nur beschränkt, indem er dafür sorgt, daß den Betroffenen Alternativen angeboten werden.

Zu klären ist auch, für welche Beschäftigtengruppen die repräsentative Interessenvertretung prinzipiell oder zumindest bei bestimmten Fragen weiter Vorrang hat, weil ihre Mitglieder, aus welchen Gründen auch immer, für die Selbstvertretung ihrer Interessen zu schwach sind, und welchen Gruppen Raum für die Selbstvertretung ihrer Interessen zu schaffen ist, welche Regelungsgegenstände dabei an die Arbeitnehmer/-innen abgetreten werden und welche sich der Betriebs-/Personalrat vorbehalten will. Alle diese Entscheidungsprozesse müssen den Beschäftigten transparent sein und mit ihnen kommuniziert werden, damit deutlich ist, wer was zu verantworten hat.

Beteiligungsorientierte Betriebspolitik muß einerseits Beteiligung erzwingbar machen. Andererseits hat sie davon auszugehen, daß die Ergebnisse von Beteiligungsprozessen meist auch die Interessen von nicht direkt in die konkreten



Beteiligungsprozesse Involvierten tangieren. Deshalb sind Reklamationsrechte für die Beschäftigten, Teams und Gruppen sowie für den Betriebs-/Personalrat als Korrektiv zur Beteiligung festzuschreiben.

Sowohl auf tarif- als auch auf betriebspolitischer Ebene muß das Problem gelöst werden, Tarifverträge bzw. Betriebsvereinbarungen so anzulegen, daß sie betrieblicher Gestaltung bzw. Arbeiternehmer/-innenbeteiligung mehr Spielraum verschaffen. Hier gibt es auf beiden Ebenen bereits Ansätze (z.B. Arbeitszeittarifverträge, Betriebsvereinbarungen zum KVP), aber im großen und ganzen ist dieses Problem noch ungelöst, und es bedarf noch etlicher Phantasie, das im einzelnen in den Griff zu bekommen. Unter Umständen könnte ein Beteiligungstarifvertrag nützlich sein, der die Betriebe und Dienststellen auf die Entwicklung einer Beteiligungskultur verpflichtet, den Begriff 'Beteiligung' ausgestaltet und, ohne ihn festzulegen, operationalisiert. Auf einen solchen Vertrag könnten z.B. Tarif- bzw. Betriebsvereinbarungen verbindlich verweisen, sobald es darum geht, in dem einen oder anderen Punkt auf konkret tarifierte Verpflichtungen zu verzichten und stattdessen festzuschreiben, daß die Arbeitnehmer/-innen aktiv zu beteiligen sind.

Aus den organisatorischen Defiziten der Betriebs-/Personalratsarbeit folgt, daß es zunehmend bedeutender wird, neben der Lösung der politischen Probleme, mit denen sich die betriebliche Interessenvertretung konfrontiert sieht, eine Organisationsform zu finden, die den Veränderungen in der Interessenvertretung Rechnung trägt und effizienteres Arbeiten erlaubt. Solche Strukturen finden sich aber nicht im Lehrbuch, sondern sind nur im Experiment zu entwickeln. Schließlich müssen sie, um paßgenau zu sein, auf die jeweiligen betrieblichen Bedingungen zugeschnitten werden. Außerdem sollten sie antizipieren, daß sich die 'Zerfallszeiten' gefundener Lösungen verkürzen. Daraus folgt, daß sich auch die Arbeitsstrukturen von Betriebs-/Personalräten 'verflüssigen' müssen. Zu vermuten ist, daß die Betriebs-/Personalratsarbeit zukünftig ebenfalls in Projekten strukturiert sein wird, die zur Lösung von Problemen gebildet und nach getaner Arbeit wieder eingestellt werden. Damit führt beteiligungsorientierte Betriebspolitik zu Betriebs-/Personalratsstrukturen, die in ständiger Anpassung begriffen sind und eher einer Suchbewegung als einem klar strukturierten, auf lange Zeit konstanten und verlässlichen Apparat gleichen. Die Aufgaben des einzelnen Mitglieds werden bei gleichzeitiger Spezialisierung breiter, und sie wechseln häufiger. Teambildung ist gefragt. All

dies erfordert seitens der Betriebs-/Personalräte und -rätinnen neue Kompetenzen. Um konkreter zu werden, sollen hier ein paar Beispiele angeführt werden:

- Mitglieder eines Betriebs-/Personalrates sollten dazu in der Lage sein, Unternehmenskonzepte zu entwickeln, um die Konzeptionskonkurrenz aufnehmen zu können.
- Sie müssen lernen, strategisch zu agieren. Dies setzt voraus, daß sie delegieren, die Beschäftigten für die Selbstvertretung von Interessen animieren und dafür die Bedingungen verbessern können.
- Eine solche Betriebs-/Personalratsarbeit erfordert die Fähigkeit, mit offenen Prozessen zielorientiert umzugehen und
- daraus resultierende Unsicherheiten und Ängste auszuhalten,
- die Bereitschaft, ständig Neuland zu betreten und sich Neues zu erarbeiten.
- Betriebs-/Personalräte/-innen sollten dazu in der Lage sein, zielgerichtet Projekte zu organisieren, zu managen und zu moderieren sowie
- die Organisation der Arbeit des Gremiums ständig an den Erfordernissen zu messen und entsprechend anzupassen.
- Sie müssen sich Beratung organisieren, die Berater/-innen zielgerichtet einsetzen und in Beratungsprozessen die Selbständigkeit wahren können.
- Die Fähigkeit, sich zu vernetzen, d.h. sachorientierte Beziehungen knüpfen, pflegen und nutzen zu können, ist gefragt.
- Sachkonflikte in direkter Konfrontation mit dem Management gilt es durchzustehen sowie
- Entscheidungen selbständig zu treffen und vor dem Betriebs-/Personalratsplenum oder der Belegschaft zu vertreten.
- Und nicht zuletzt gilt es, die Austragung von Interessendifferenzen in der Belegschaft moderieren zu lernen.

### **Beteiligung und die gewerkschaftliche Bildungs- und Beratungsarbeit**

Statische, in gewerkschaftliche Bildungszentren oder Schulen eingemauerte Bildungsprogramme haben zur Optimierung der sich dynamisierenden Betriebs-/Personalratstätigkeit wenig beizutragen (Hurrle 1993). Schon die durch Computerisierung und immer unsicherere Märkte induzierte Differenzierung

betrieblicher Organisationskonzepte haben die Schwächen des gewerkschaftlichen Bildungswesens schonungslos aufgedeckt und gezeigt, daß sich auf zentralen, ideologisch orientierten Bildungsveranstaltungen keine Lösungen für konkrete betriebliche Probleme erarbeiten lassen. Co-Management als Politikansatz der betrieblichen Interessenvertretung verschärft diese Situation, denn die Suche nach konkreten Problemlösungen und Konzepten muß nun die Entwicklung eines die Unternehmenskultur berücksichtigenden Politikstils der Interessenvertretung integrieren. Beides, also sowohl die Beteiligung an der Gestaltung von Arbeit und Technik als auch die Herausbildung eines der Kultur der Sozialbeziehungen des jeweiligen Unternehmens adäquaten Politikstils bedarf einer neuen Form der Verbindung von Beratung und Bildung. Damit scheinen aber zentrale Bildungseinrichtungen und Veranstaltungen überfordert.

Bisher sprangen hauptsächlich neue, sich auf die Beratung von Betriebs-/Personalräten spezialisierende, politisch den Gewerkschaften nahestehende Unternehmen, Vereine und Institute in diese Lücke. Dank ihrer Flexibilität hatten sie Konjunktur, während die gewerkschaftliche Bildungsarbeit hauptsächlich weitermachte, als habe sich nichts verändert, und immer tiefer in die Krise geriet. Da diese Unternehmen in loyaler Weise gewerkschaftliche Defizite abdeckten, profitierten von ihnen nicht zuletzt die Gewerkschaften. Deutlich wurde dabei aber auch, daß die Gewerkschaften und ihre Bildungseinrichtungen schon allein aus hier nicht näher zu erläuternden strukturellen Gründen eine ähnlich differenzierte und flexible Arbeit, wie sie von diesen Unternehmen geleistet wird, nie werden erbringen können. Entsprechend wären sie schlecht beraten, wenn sie jetzt zu ihnen in Konkurrenz träten, anstatt zu kooperieren. Dennoch konnte die Arbeit dieser Unternehmen lediglich die größten Lücken schließen. Das Schwinden des Einflusses der Gewerkschaften auf die Betriebspolitik dauert aber an. Notwendig wäre eine Neustrukturierung der gewerkschaftlichen Beratungs- und Bildungsarbeit. Aber dies wird von den Gewerkschaften unterschiedlich eingeschätzt. Manche diskutieren sie heftig und leiten sie zumindest punktuell ein, andere wiederum leugnen schlicht ihre Notwendigkeit. Bevor hier aber die Defizite herausgearbeitet werden, sind die positiven Ansätze hervorzuheben: Dazu gehören die Versuche,

- praktisch Methoden zu entwickeln, wie Betriebs-/Personalräte und Beschäftigte gemeinsam projektförmige Gestaltungsinitiativen ergreifen und aus den dabei gemachten Erfahrungen lernen können;

- regional gestaltungs- und beteiligungspolitisch orientierte Betriebsratsnetze zu initiieren, die Erfahrungen auszutauschen, sich gegenseitig zu beraten, versuchen, Gestaltungs- und Beteiligungspolitik als Lernprozeß zu begreifen und Bildungsveranstaltungen in den Prozeß des Erfahrung-Machens zu integrieren;
- gewerkschaftliche Gruppensprecher/-innenseminare anzubieten, die das demokratische Element von Gruppenarbeit stützen sollen,
- Bildungsangebote zu entwickeln, die auf gemeinsam mit den Teilnehmern/-innen erstellten Bedarfsanalysen und Bildungsprogrammen beruhen, somit näher an die Bedarfe her ankommen und vor allem die Vermittlung der Fähigkeit implizieren, Bildungsdefizite zu formulieren und Bildungsplanung zu betreiben sowie
- die Reorganisation von Betriebs-/Personalratsarbeit gemäß beteiligungspolitischer Bedarfe als längerfristigen (Lern-)Prozeß zu begreifen und bewußt zu organisieren, indem neben problemlösungsorientierten auch immer wieder reflexive Seminare einzogen werden.

Neben diesen positiven Ansätzen bleiben aber folgende Defizite festzuhalten:

- Nach wie vor ist die Decke an gewerkschaftlichen und gewerkschaftsnahen Beratungsmöglichkeiten zu dünn.
- Neue Beratungsfelder werden nur schleppend besetzt.
- Der Aufbau von Betriebs-/Personalratsnetzen zum gestaltungs- und beteiligungspolitischen Erfahrungsaustausch ist noch in der Phase von Pilotprojekten und hinkt weit hinter dem Bedarf her.
- Die Systematisierung und der Transfer der bei der Initiierung solcher Netze gesammelten Erfahrungen steht noch aus.
- Gleiches gilt für daraus zu entwickelnde Multiplikatoren/-innenbildungskonzepte.
- Ein Konzept, das nach einer systematischen Verbindung von Beratung und Bildung sucht und die dafür notwendigen (Kooperations-)Strukturen schafft, existiert ebenfalls noch nicht.
- Die Rückkopplung von in Beratungsprozessen entdeckten Bildungsdefiziten an das Bildungswesen ist dem Zufall überlassen, was letzterem die Reform nicht gerade erleichtert.
- Das Verhältnis zwischen den verschiedenen Ebenen zentraler und dezentraler Bildungsarbeit ist nach wie vor ungeklärt.

Keines dieser Defizite ist per Beschluß zu decken. Hier muß in Form von Projektarbeit experimentiert werden. Dabei ist davon auszugehen, daß die Mehrzahl der Projekte nicht zu festschreibbaren Ergebnissen, sondern zu Hinweisen auf zu initiiierende Prozesse führen wird. Selbst wenn das nicht einträfe, dafür aber wieder Kommunikationsbeziehungen zwischen den unterschiedlichen Akteuren/-innen entstünden, wäre das in der gegenwärtigen Situation schon viel, denn selbst die sind oft die Ausnahme.

Trotz einiger erfolgreicher oder erfolgversprechender und interessanter Projekte und Ansätze sowie einer teilweise heftig geführten Auseinandersetzung über die Reorganisation der gewerkschaftlichen Bildungsarbeit ist als Fazit festzuhalten: Es ist zwar einiges in Bewegung geraten, dennoch genügt die gewerkschaftliche Bildungsarbeit den neuen Anforderungen bei weitem nicht.

Die Ursache dafür ist darin zu suchen, daß sowohl die Rolle moderner Gewerkschaften als auch die Rolle moderner gewerkschaftlicher Bildungsarbeit umstritten sind. Nach wie vor ist jener Politikbegriff in den Gewerkschaften nicht überwunden, der, sobald er praktisch wird, konkrete Mitgliederbedürfnisse am Konstrukt des objektiven Interesses mißt und gegebenenfalls verwirft und somit die Funktionäre/-innen zu Instanzen erhebt, die darüber bestimmen, was richtig und was falsch, was nötig und was unnötig ist. Legitimiert wird dies damit, daß diese gewählt seien. In dieser politischen Konzeption bleibt den Mitgliedern faktisch nur die Rolle, die Politik den Funktionären/-innen zu überlassen und diesen im Kampf den Rücken zu stärken sogar so weit, daß sie sich in solchen Situationen jeder Kritik enthalten. Bildungsarbeit dient hier in erster Linie der ideologischen Festigung des organisatorischen Zusammenhalts und der Verpflichtung auf den Interessengegensatz als Leitlinie gewerkschaftlichen Handelns. Damit bleibt sie Schulung, d.h. sie gibt Lernziele vor und beläßt die Teilnehmer/-innen in der Rolle von Objekten einer Lehrveranstaltung, anstatt ihnen die Möglichkeit zu bieten, Subjekt eines Lernprozesses zu sein. Letzteres würde erfordern, die sogenannten objektiven Interessen als das zu nehmen, was sie sind, Kopfgeburten, und sich von ihnen zu verabschieden. Dafür gälte es, die subjektiven Teilnehmer/-inneninteressen ins Zentrum zu stellen und sich bis zu einer demokratischen und sowohl in Form als auch in Inhalt solidarischen Handlungsperspektive aneinander abarbeiten zu lassen.

Diese Position zielt auch nicht auf eine grundlegende Reorganisation gewerkschaftlicher Bildungsarbeit, sondern lediglich auf bloße Anpassung der

Inhalte an neue Rahmenbedingungen. Beratungs- und Bildungsarbeit, die der Lösung konkreter (betriebs-)politischer Probleme dient, hat in diesem Konzept als angeblich nicht genuines Gebiet gewerkschaftlicher Bildung nur als Konzession an die sogenannte Rechte Platz. Schließlich ist immer noch der Interessengegensatz der Ausgangspunkt und entsprechend der Kampf 'Klasse gegen Klasse' die letztlich adäquate Problemlösungsmethode.

Aber auch die Vorstellungen beteiligungsorientierter Politik sind in sich differenziert. Da gibt es die Pragmatiker/-innen, die unter Beteiligung lediglich eine neue Methode verstehen, mittels derer sich die Funktionäre/-innen besser die in der Organisation vorhandenen Kenntnisse und Erfahrungen für ihre Arbeit nutzbar machen können. Vereinfacht ausgedrückt, sie begreifen Beteiligung als Möglichkeit, die Arbeit der Organisation von Fall zu Fall durch die Bildung ehrenamtlicher und kostenloser Beratungsstäbe zu effektivieren, aber ansonsten strukturell alles beim Alten zu lassen. Diese Position hat ihre Entsprechung in jener Sorte Management, die in der Arbeitnehmer/-innenbeteiligung auch bestenfalls eine Möglichkeit sieht, Effizienz durch kostenloses Abschöpfen der Kenntnisse der Beschäftigten zu steigern. Der Unterschied liegt aber darin, daß diese Art Beteiligung im Betrieb unter aufstiegsorientierten Mitarbeitern/-innen durchaus Beteiligungswillige findet. Da die Mitarbeit in den Gewerkschaften jedoch immer mit persönlichen politischen Ambitionen im inhaltlichen Sinne verbunden ist, dürfte es zumindest auf Dauer nicht allzu attraktiv sein, sich als Berater/-in zur Verfügung zu stellen und damit zufrieden zu geben, daß das Aufgreifen und die Verwendung der persönlichen politischen Vorstellungen und Vorschläge ins Belieben von Funktionären/-innen gestellt ist. Vorschläge für die Bildungsarbeit, die von dieser Position ausgehen, beschränken sich darauf, die Dauer der Seminare auf ein, zwei oder höchstens drei Tage zu verkürzen, die Mitgliederbildung aus Kostengründen zugunsten der Betriebs-/Personalratsbildung einzuschränken usw. Selbstverständlich sind darunter Vorstellungen, die als einzelne diskussionswürdig sind, aber für eine Neuorientierung der Bildungsarbeit geben sie letztlich nicht viel her. Diese Position will oder sieht keine Alternative zum Gegebenen und begnügt sich damit, dieses lediglich zu effektivieren.

Die zweite beteiligungsorientierte Position drängt theoretisch fundiert auf eine grundlegende Reorganisation der Gewerkschaftsarbeit. Basis ist die Individualisierungstheorie von Ulrich Beck (1986). Dabei wird davon ausgegangen,

daß Politik mit sich überschneidenden Problemfeldern umzugehen habe, was die Lösung des einen Problems oft nur bei gleichzeitiger Verschärfung des anderen möglich mache. Selbst Interessen ließen sich nicht mehr eindimensional definieren, sondern seien in sich komplex und widersprüchlich geworden. Entsprechend verliefen die Konfliktlinien nicht mehr zwischen Gruppen oder/und Personen, sondern durch diese hindurch. Insofern würden Entscheidungen immer auch den Verzicht auf die Einlösung bestimmter eigener Interessen implizieren. Dazu komme die durch den Verfall der Milieus bedingte Individualisierung. Sie erlaube den Einzelnen zwar, sich selbständig zu entscheiden, schaffe aber auch ständig Lagen, in denen sie sich ohne milieuspezifische Orientierungen entscheiden müßten (Epskamp 1994).

Auch politische Handlungsfähigkeit im emanzipatorischen Sinne ist jetzt keine Milieuproduktion mehr, sondern in Diskursen eingebettet und beruht auf Kommunikation und Beteiligung. Damit verändert sich das Verhältnis von Individuum und Organisation. Immer weniger Menschen sehen sich durch Großorganisationen vertreten oder wollen sich durch sie vertreten lassen. Die Differenzierung der Interessen drängt nach Selbstvertretung der Interessen. Aber diese braucht gewisse Rahmenbedingungen, um sich auf solidarische Weise entfalten zu können. Die Gewerkschaften könnten diese bieten. Dazu müßten sie den Mut aufbringen, unter ihrem Dach die Möglichkeit zur Selbstorganisation einzuräumen und die dazu notwendige Infrastruktur zur Verfügung zu stellen. Diese Infrastruktur dürfte aber nicht nur Technisches oder Bauliches implizieren, sondern vor allem Moderations- und Beratungsleistungen.

Unter der Perspektive politischer Handlung von oder in modernen Verbänden ist die Interessenmoderation das Mittel zur Organisation des Diskurses und die Projektarbeit sowie die Schaffung und Bereitstellung der dazu notwendigen Infrastruktur das Mittel zur Sicherung der Handlungsfähigkeit. Damit sind Aufgaben der Gewerkschaften und ihrer Funktionär/-innen beschrieben, die zukünftig wahrscheinlich immer wichtiger werden. Im Kern ist also gefordert, daß Dienstleistungen neuer Qualität erbracht werden. Dies verändert auch die Rolle der Funktionäre/-innen. Interessenmoderation setzt nämlich voraus, darauf verzichten zu können, das Sagen zu haben und sich als ein Akteur/eine Akteurin des Kommunikationsprozesses unter anderen zu verstehen. Daraus folgt nicht, daß die Funktionäre/innen zukünftig kein institutionelles Wissen und keinen politischen Einfluß brauchen. Im Gegenteil, da es ihre Aufgabe ist, dabei zu

helfen, über die Diskussion der Interessen und möglicher Problemlösungen Handlungskorridore zu öffnen, benötigen sie weiterhin beides, aber es wird darum gehen, es in den Dienst des Erfolges der gemeinsam gefundenen Handlungsstrategie zu stellen. Damit schlüpfen Funktionäre/-innen in eine Rolle, die mit der von politischen Führern/-innen weit weniger zu tun hat als mit der von modernen politischen Dienstleistern/-innen.

Es wurde hier bereits ausgeführt, daß den Gewerkschaften der gestaltende Einfluß auf die Betriebspolitik abhanden zu kommen droht. Andreas Drinkuth und Ralf Krügel beschreiben das sehr drastisch am Beispiel der Entlohnung, also an der traditionellen Kernfrage gewerkschaftlicher Organisation: "Lohn macht man, darüber redet man nicht", ist inzwischen keine Einzelmeinung mehr. Sie wird zunehmend von gestaltungswilligen Betriebsräten hinter vorgehaltener Hand geäußert, die an die Grenzen des Tarifvertrages stoßen ..." (1994: 244 f.) Sicher, hier sind Tarifverträge notwendig, die zu den sich mehr und mehr ausdifferenzierenden Arbeitsbedingungen passen und Raum für Beteiligung schaffen. So läßt sich vielleicht das Lohnproblem entschärfen, aber betriebsrätliche Gestaltungspolitik und Co-Management zwingen praktisch zur Suche nach adäquaten, spezifischen Lösungen für das Unternehmen oder den Betrieb. Dazu brauchen die Betriebs-/Personalräte/-innen spezielle Beratungsleistungen, die die bereits erwähnten Berater/-innen nicht erbringen können, nämlich eine Beratung, die die Koordination mit anderen Betriebs-/Personalratsgremien impliziert. Die inhaltliche Seite müssen und können die Gewerkschaften gar nicht immer selbst erbringen. Aber sie können Gremien, die ähnliche Probleme haben, vernetzen, einen Erfahrungsaustausch organisieren und moderieren, die entsprechende inhaltliche Beratung oder problemlösungsbezogene Bildung besorgen, Pilotprojekte organisieren, helfen, Problemlösungen in ein unternehmenspolitisches Konzept einzubetten, unternehmenspolitische Konzepte zu entwickeln und diese zwischen unterschiedlichen Gremien abzustimmen, um unnötige Konkurrenz zu vermeiden usw. Dies sind zum Teil gar keine neuen Aufgaben, aber darum geht es auch nicht. Falls sie bisher überhaupt angepackt wurden, dann eher nebenbei. Über die dringend notwendige Neuordnung des Verhältnisses zu den betriebspolitischen Akteuren/-innen, insbesondere zu den Betriebs-/Personalräten/-innen, werden sie aber ins Zentrum rücken.



Diese Neuordnung läßt sich höchstens auf der tarifpolitischen Ebene mit dem Begriff 'Beteiligung' an der Entwicklung von Gewerkschaftspolitik beschreiben. Hier geht es in der Tat um eine den neuen Bedingungen adäquate Verzahnung von Betriebs- und Tarifpolitik, die ohne die Beteiligung der betrieblichen Akteure/-innen nicht gelingen kann. Aber auf der betrieblichen Ebene müssen bereits heute eher die örtlichen Funktionäre/-innen darum bangen, von den Betriebs-/Personalräten/-innen an der Betriebspolitik beteiligt zu werden. Dies offen zu diskutieren fällt schwer, denn immer noch werden Gewerkschaft und Betriebs-/Personalrat gewerkschaftsintern, aber auch sehr oft von den Belegschaften als Einheit gedacht. Diese historisch bedingte und gewachsene Konstruktion wird immer mehr zum Problem. Sie erschwert die Neubestimmung des Verhältnisses zwischen den betrieblichen Akteuren/-innen und den Gewerkschaften.

Beteiligung politisiert die Betriebs-/Personalratspolitik. Dies drückt sich u.a. darin aus, daß sich die Betriebs-/Personalratsgremien bis in kleine und mittlere Unternehmen hinein in Fraktionen differenzieren, die zum Teil auf getrennten Listen gewählt wurden. Meist gehören mehreren, manchmal sogar allen Fraktionen Mitglieder der gleichen Gewerkschaft an. Dennoch ergreifen die örtlichen Gewerkschaftsfunktionäre/-innen in der Regel aus ihrem traditionellen Organisations- und Rollenverständnis heraus Partei für die eine oder andere Fraktion, anstatt anzuerkennen, daß Mitglieder des Betriebs-/Personalrats demokratisch gewählte Interessenvertreter/-innen der Arbeitnehmer/-innen eines Betriebes und nicht in erster Linie Delegierte o.ä. einer Gewerkschaft sind. Damit polarisieren sie, ob sie wollen oder nicht. Dies schadet zunehmend mehr, als es nützt.

Die Alternative wäre, alle gewerkschaftlich organisierten Betriebs-/Personalräte/-innen als Mitglieder mit allen Rechten und Pflichten zu begreifen und, wenn gewünscht, zu beraten sowie durch Moderation zu helfen, die politische Arbeitsfähigkeit des Gremiums zu optimieren. Das Ende der Einstimmigkeit in Betriebs-/Personalratsgremien ist auch das Ende der politischen Mission durch die hauptamtlichen Funktionäre/-innen. Sie müssen begreifen lernen: Wenn der Kampf um die richtige politische Linie dazu führt, daß das Gremium im Palaver versackt, dann ist die richtige Linie die falsche. Die Belegschaften beurteilen Betriebs-/Personalratsgremien nach dem, was sie für sie leisten. Gerade weil auch sie oft nicht zwischen Gewerkschaft und Betriebs-/Personalrat trennen,

fällt deren schlechte Politik auf die Gewerkschaften zurück. Im Kern geht es also darum, daß die Gewerkschaften auch im Verhältnis zu den Betriebs-/Personalräten die Rolle des politischen Dienstleisters suchen.

Gewerkschaftliche Bildungsarbeit hatte in der traditionellen Organisation die Funktion, die von den Gremien des Verbandes beschlossene und praktizierte Politik in die Reihen der Ehrenamtlichen zu tragen und sie dafür auszubilden, diese praktisch umzusetzen. Dieses Verhältnis kehrt sich langsam um, und die Bildungsarbeit beginnt, um halbwegs attraktiv zu bleiben, sich an den (subjektiven) Bedürfnissen der Mitglieder und ehrenamtlichen Funktionäre/-innen zu orientieren. Sie bietet an, diese dabei zu unterstützen, Handlungsstrategien für die Realisierung ihrer Interessen zu entwickeln und umzusetzen. Damit werden die Schnittmengen zwischen Bildung und Politik größer. Funktionäre/-innen, die, wie oben dargelegt, nicht mehr Themen, sondern Kommunikationsprozesse gestalten, in denen Themen erst erarbeitet werden, betreiben Bildungsarbeit. Bildungsarbeiter/-innen, die Pilotprojekte beratend und bildend begleiten, machen Politik. Das Neue daran ist aber erst auf den zweiten Blick zu erkennen. Zu ändern beginnt sich der pädagogische Bezug, also das Verhältnis zwischen den Akteuren/-innen und zum Gegenstand des pädagogischen Prozesses. Im Zentrum steht nicht mehr das Organisationsziel und seine Vermittlung durch die Bildungsarbeiter/-innen oder Funktionäre/-innen, sondern die Interessen und Probleme von Mitgliedern. Zweck ist die gemeinsame Suche nach praktischen Möglichkeiten, diese zu realisieren. Auf dem Weg dorthin hat auch niemand etwas gegen theoretische Einsichten. Aber je häufiger die zu lösenden Probleme neu sind, um so dringender wird es, Methoden zu finden, die Handeln und Lernen bewußt integrieren, anstatt weiter in hier Seminar und dort Praxis zu trennen. Beteiligung im Seminar zu erproben, ist eine Idee von Andragogen/-innen und Wissenschaftlern/-innen. Wer aber von der wachsenden Notwendigkeit lebenslangen Lernens spricht und sich vorstellt, daß sich dies über Seminare und ähnliche Veranstaltungen realisiert, der beschäftigt sich mit einer für die meisten völlig unattraktiven sozialen Vision, der Verschulung der Gesellschaft. Wenn es tatsächlich richtig ist, daß mit der Komplexität sozialer und technischer Prozesse Interdependenzen und Unübersichtlichkeiten wachsen, dann heißt das, daß es zur Aufgabe von Wissenschaft und Andragogik wird, das mit Handlungsentscheidungen verbundene Lernen in erster Linie an den Orten, an denen die Handlung stattfindet, zu optimieren.

Konkret bedeutet dies für die gewerkschaftliche Bildungsarbeit, nicht länger nur über betriebliche Beteiligungsprozesse zu reden, sondern sich konkret auf sie einzulassen und längerfristig zu begleiten, beraten und moderieren. Dabei gälte es, nicht nur die Probleme lernend zu lösen, sondern gleichzeitig die dazu notwendigen Methoden zu vermitteln. Dazu gehören Elemente der Handlungsforschung genauso wie die Projekt- und die Moderationsmethode.

Überhaupt lernen die Betriebs-/Personalräte/-innen die Mehrzahl der oben aufgezählten Kompetenzen am besten in den Prozessen selbst, denn schließlich müssen sie in die soziale Umgebung passen. Umgekehrt lernen Bildungsarbeiter/-innen dabei nicht nur, sich auf konkrete Probleme zu beziehen, sondern sie entdecken so auch jene Defizite, die nur außerhalb dieser Prozesse sinnvoll lernend zu behandeln sind und gewinnen so Anhaltspunkte für eine Aktualisierung und Reform der zentralen Bildungsarbeit. Dasselbe gilt für die Entwicklung neuer wissenschaftlicher Fragestellungen und umgekehrt für die Vermittlung neuer wissenschaftlicher Erkenntnisse an die politischen Akteure/-innen. Darüberhinaus wird gewerkschaftliche Bildungsarbeit in Zukunft zusätzlich die Funktion von Bildungsberatung wahrnehmen müssen, die auch Bildungs- und Beratungsmöglichkeiten vermittelt, die sie selbst nicht bieten kann.

Der gewerkschaftliche Einfluß auf die Betriebspolitik wird mit wachsender Arbeitnehmer/-innenbeteiligung indirekter, denn er vermittelt sich über die an diesen Prozessen Beteiligten. Diese gilt es zu begleiten, zu beraten und zu bilden. Hier gewinnen Dienstleistungen der Gewerkschaften ihre politische Bedeutung, und dies ist der Grund dafür, daß der Ausbau des gewerkschaftlichen Dienstleistungsangebotes alles andere als eine Entpolitisierung der Organisation darstellt. Es geht vielmehr um die Reorganisation gewerkschaftlicher Politik, darum, daß die Gewerkschaften ihr praktisches Verhältnis zur Betriebspolitik in einer Art neu bestimmen, die den sozialen Änderungen gerecht wird. Solidarische Arbeitsstrukturen als Resultat von Beteiligung hängen davon ab, daß die Mehrheit der Beteiligten sich an diesem Ziel orientiert. Deshalb wäre es gewerkschaftlicherseits töricht, die Bildungsarbeit ausschließlich an den Bedarfen der Funktionsträger/-innen bzw. der Betriebs-/Personalräte/-innen zu orientieren. Zukünftig wird eher ein breiteres Angebot für Mitglieder, aber auch für Nichtmitglieder nötig sein. Dies wirft das Problem der Finanzierung auf. Hier sind völlig ideologiefreie Überlegungen darüber anzustellen, wie es durch ein offeneres, qualitativ besseres und attraktiveres

Angebot möglich wird, akzeptierte Gebühren zu erheben, durch die einerseits die gewerkschaftlichen Zuschüsse in bestreitbaren Größenordnungen bleiben, und die andererseits nicht sozial ausgrenzend wirken.

## **Beteiligung an der Reorganisation produktionstechnischer und logistischer Strukturen**

*Outsourcing* führt dazu, daß die Zahl der in einem produktionstechnischen und/oder logistischen Zusammenhang stehenden Organisationen wächst und auf Neubestimmung zwischenbetrieblicher Grenzen bzw. Arbeitsteilungen drängt. Dies schafft Abstimmungsbedarf, der durch *just in time* organisierte Lieferbeziehungen noch erhöht wird. Abstimmung wird aber durch die wachsende Zahl unterschiedlicher Erfahrungskontexte, Organisationskulturen, 'Sprachen', tariflicher Regelungen usw., die zu einem verketteten bzw. vernetzten Produktionssystem integriert sind, erschwert. Dies beeinflusst die Arbeitsbedingungen.

*Outsourcing* verringert aber nicht nur die Arbeitsmengen, sondern mit ihnen auch die Arbeitsinhalte. Dadurch kann es zu extrem geringen Fertigungstiefen kommen, die Gruppenarbeitskonzepte unterlaufen. Wenn z.B. in der Montage durch die Anlieferung von Komplettaggregaten alle Vormontagetätigkeiten entfallen, dann droht die Zahl unterschiedlicher Arbeitsinhalte so gering zu werden, daß kaum noch Kernaufgaben identifizierbar sind, auf die sich Gruppen beziehen können. Auch Belastungswechsel durch Job-Rotation u.ä. werden dadurch erschwert. Damit minimieren sich aber logischerweise auch die Dispositions-, Koordinations- und/oder Planungstätigkeiten und der Autonomiegrad wird so gering, daß es sich aus gewerkschaftlicher Sicht verbietet, von Gruppenarbeit zu sprechen. Wenn aber scheinbar externe Faktoren intern die Bedingungen für Gestaltungs politik verändern, dann fragt sich, ob die Gestaltungs politik der Betriebs-/Personalräte nicht auch die externen Faktoren einbeziehen muß.

Dies gilt genauso bei scheinbar ganz einfachen, mit *outsourcing* und *just in time* verbundenen Dingen, die den Arbeitsalltag erschweren. So ist es sicher unnötig und ineffektiv, aber immer noch üblich, daß LKWs zur geplanten Auslieferungszeit einbestellt werden, obwohl schon lange klar ist, daß diese nicht eingehalten werden kann. Solche Dinge wären durch verbesserte

Kommunikation zu vermeiden. Vielleicht lassen sich mit der Lösung solcher kleiner Probleme keine großen politischen Lorbeeren ernten. Weil aber durch *outsourcing* immer mehr Tätigkeiten an den Grenzen zwischen den fertigenden Unternehmen anfallen, sind genau sie es, die immer mehr Menschen den Alltag erschweren und zu Unzufriedenheiten sowie Ineffizienzen führen. Da diese Probleme vom Partnerbetrieb verursacht werden, kann sie weder das Management noch die Interessenvertretung unmittelbar lösen. Sie sind nur kooperativ aus der Welt zu schaffen. Weil reibungslose Abläufe an den Grenzen im Interesse aller Beteiligten sind, sollte dies auch für die dazu notwendige Kooperation gelten. Voraussetzung dafür aber ist scheinbar Selbstverständliches, nämlich daß die Kommunikation zwischen den zwei Organisationen klappt. Das stellt aber immer noch die Ausnahme dar. Kooperationsstrukturen von Betriebs-/Personalräten entlang produktionstechnischer und logistischer Netze gibt es so gut wie nicht, ja es wird dort kaum einmal miteinander telefoniert. Auf Dauer wird sich das aber nicht durchhalten lassen. Bereits heute drängen aus produktionstechnischen und logistischen Beziehungen resultierende Probleme immer häufiger auf die Tagesordnung ihrer Gremiensitzungen. Noch werden sie in der Regel aus auf den jeweiligen Betrieb beschränkter Sicht und nicht bezogen auf die neue Gesamtstruktur behandelt. Ähnliches gilt für die Kooperation der Gewerkschaften entlang solcher Strukturen.

Dafür, daß sich inzwischen die Gewerkschaften unter bestimmten Bedingungen an der Gestaltung der schlanken bzw. fraktalen Fabrik beteiligen, gibt es gute Gründe. Ähnlich klug ist es, sich *outsourcing* nicht völlig zu verweigern, sondern u.a. zu fordern, daß die Zulieferbetriebe regional angesiedelt werden. Aber es darf nicht sein, daß darüber übersehen wird, daß die entstehenden neuen schlanken Fertigungsstrukturen in der Regel aus einseitig spezialisierten Betrieben bestehen, die lediglich ein Produkt herstellen. Auch wenn dieses hoch diversifiziert ist, laufen diese Betriebe Gefahr, bei mangelnder Nachfrage mit diesem Produkt unterzugehen. Wenn die Region von dieser Fertigung abhängig ist, dann droht ihr zumindest eine tiefe Krise (Grabher 1994). Die Konzerne haben hier längst vorgesorgt, indem sie weltweit moderne Fertigungs- und Dienstleistungssektoren aufgekauft oder gegründet haben. Wenn die Gewerkschaften sich auf *lean*-Konzepte einlassen, dann liegt es auch in ihrer Verantwortung, dafür einzustehen, daß die Verschlinkung der Fabriken nicht zur regionalen Magersucht wird, sondern daß die Region sich zur Sicherung

ihrer Entwicklungs- und Anpassungsfähigkeit bewußt eine moderne Mischstruktur verschafft und sie durch eine entsprechende Infrastruktur stützt (Grabher 1994). Es ist durchaus angebracht, dazu u.a. von den Automobilkonzernen zu fordern, daß sie zukunftssträchtige Sparten in der Region ansiedeln. Die Automobilfertigung zählt dazu nicht mehr. Dies zu verdeutlichen gehört ebenfalls zu einer von Verantwortung getragenen Politik.

Wer aber soll die Entwicklung solcher Kommunikations- und Kooperationsstrukturen zwischen den Betriebs-/Personalräten entlang logistischer Strukturen initiieren und koordinieren? Da es sich um zwischengewerkschaftliche Koordination handelt, wäre theoretisch der DGB die gewerkschaftliche Instanz, die sich an diese Aufgabe heranwagen müßte. Dieser hat sich aber offensichtlich bereits sowohl im Selbstverständnis der Mehrheit seiner Funktionäre/-innen als auch praktisch viel zu weit von den betrieblichen Problemen entfernt, um hier eine aktive und auf Eigeninitiative beruhende Rolle wahrnehmen zu können. Der DGB scheint eher darauf zu warten, von den Mitgliedsgewerkschaften gerufen zu werden. Diese aber zeigen gegenwärtig wenig Interesse, ihm eine solche Rolle zuzubilligen. Dagegen gibt es durchaus Betriebsräte von fokalen Unternehmen, die hierin eine Aufgabe des DGB sehen. Eine andere Forderung von Betriebs-/Personalräten zur Lösung von Kooperationskonflikten ist die nach einer von den Gewerkschaften oder dem DGB getragenen Clearingstelle. Letztlich aber wird die Entscheidung darüber, wer solche Aufgaben wahrnimmt, praktisch fallen. Es wird jemand sein, der sich dafür zur Verfügung stellt und dessen Angebot akzeptiert wird. Wenn die Gewerkschaften bzw. der DGB sich nicht um diese Forderungen kümmern und Beratung sowie Moderation erst gar nicht als Dienstleistung vorhalten, dann werden sie weiter an Attraktivität verlieren. Dies wird auch an der auf Tagungen und Seminaren immer heftiger geäußerten Kritik der Betriebs-/Personalräte deutlich. Sie zielt im Gegensatz zu früher immer seltener auf universell kompetente Funktionäre/-innen, dafür aber auf Unterstützung bei der Kontaktsuche und informellen Vernetzung sowie bei der Suche nach Beratung. Um einen etwas antiquierten Begriff zu verwenden, die Betriebs-/Personalräte/-innen wollen auch hier Hilfe zur Selbsthilfe, und sie wünschen, daß die Funktionäre/-innen ihre Arbeit anerkennen und einsehen, daß es die einzig richtige Lösung nicht mehr gibt. In welcher Organisationsform es sinnvoll ist, solche Dienstleistungen vorzuhalten, wird sich im Experiment

herausbilden. Vermutlich wird es hier unterschiedliche, an die jeweiligen Bedingungen angepaßte Lösungen geben müssen.

Die Herausbildung und Neubestimmung zwischenbetrieblicher Arbeitsteilungen ist ein widersprüchlicher Prozeß. Hierarchische Strukturen lösen sich weitaus langsamer auf, als Sabel/Kern/Herrigel (1991) dies nahelegen, und sie scheinen sich ständig in neuer Form zu reproduzieren. Forschung, Entwicklung sowie Planung sind in der Regel immer noch bei den fokalen Werken konzentriert. Dies konterkariert letztlich tatsächlich vernetzte Fertigung und vertieft und zementiert Abhängigkeiten. Wenn es aber nicht gelingt, Wertschöpfung, Kompetenzen und Verantwortung auf das gesamte produktionstechnische und logistische System zu verteilen, dann ist die Gefahr der Pyramidisierung und Segmentierung dieser neuen Produktionsverbünde groß. Damit gehen selbstverständlich soziale Segmentierungen einher. Gewerkschaftliche Aufgabe wird es sein, dieses Problem (tarif)politisch so zu behandeln, daß die Voraussetzungen für ausgeglichene Arbeits-, Qualifikations- und Einkommensbedingungen gesichert sind. Dafür kann es auch sinnvoll sein, über industrienübergreifende, auf die neuen Konzernformen zugeschnittene Tarifverträge nachzudenken.

### **Kommunikation - Kooperation - Koordination - Moderation: Annäherungen an ein gewerkschaftliches Moderations- und Bildungskonzept für eine neuvernetzte Wirklichkeit**

*Outsourcing* wird von den Managements damit begründet, daß sich heute Betriebe auf die Aufgaben konzentrieren sollten, die sie tatsächlich beherrschen. Entsprechend wenig planvoll wird es auch oft betrieben, und Unternehmen entwickeln eine Vorliebe dafür, sich auf diesem Wege von Problembereichen zu trennen, anstatt die Probleme zu lösen. Damit sind sie aber nur dem Anschein nach los. Wenn z.B. die Fertigungsplanung eines Betriebes nicht kooperationsbereit ist und daraus Abstimmungsprobleme resultieren, dann existieren diese nach Auslagerung fort, wenn auch auf anderer Ebene. Oder falls Lieferanten nicht in genügendem Maße in Abstimmungsprozesse über Veränderungen einbezogen sind, dann werden nach erfolgter Auslagerung anstatt innerbetrieblicher Abteilungen externe Zulieferer falsche Teile liefern. Verlagert werden also innerbetriebliche Kommunikations- und Kooperations-

probleme, welche im Gewande zwischenbetrieblicher Grenzprobleme wieder zurückkehren. Die Ursache sind und bleiben aber die bereits genannten Mängel in der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation (Endres/Wehner 1993b).

Störungen in der zwischenbetrieblichen Kooperation basieren, vorsichtig formuliert, meist auf mangelnder innerbetrieblicher Abstimmung und selten auf organisatorischen und technischen Mängeln an den Grenzen. Ineffizienzen haben also soziale Gründe oder umgekehrt, Effizienz ist in erster Linie ein soziales Phänomen. Sie über technische oder organisatorische Maßnahmen gegen die in Kooperationen eingebundenen Menschen maximieren zu wollen, führt zu Reibungsverlusten und verfehlt somit seinen Zweck. Wenn die Kooperationsbeziehungen die Durchlässigkeit und Reaktionsfähigkeit von organisatorischen Grenzen prägen, dann deutet dies auf die Notwendigkeit, die entsprechenden Arbeitnehmer/-innen so früh wie möglich in die organisatorischen und technischen Planungsprozesse einzubeziehen (Wehner/Endres 1993a). Dadurch wird es möglich, die Arbeitsabläufe und die Technik besser aufeinander abzustimmen. Dies führt nicht nur zu besseren Arbeitsbedingungen, sondern auch zu besseren Qualifikationen, denn sich beteiligen heißt lernen. Außerdem bringt Beteiligung an der Gestaltung zwischenbetrieblicher Grenzen jene Menschen zusammen, die in den konkreten Arbeitsprozessen miteinander zu tun haben. Sie lernen sich kennen. Dies dient der besseren Kommunikation und Vernetzung.

Die meisten Betriebs-/Personalräte zögern jedoch, sich auf gestaltungspolitische Aktivitäten einzulassen, die die zwischenbetrieblichen Beziehungen und Abstimmungen betreffen. Grenzprobleme werden aber spätestens dann zu Problemen, mit denen sich der jeweilige Betriebs-/Personalrat auseinandersetzen muß, wenn ihre innerorganisatorischen Ursachen erkannt sind und damit begonnen wird, sie innerbetrieblich zu lösen. Deshalb wäre es schlauer, wenn der Betriebs-/Personalrat dafür sorgen würde, daß die betroffenen Mitarbeiter/-innen bereits an der Analyse der Ursachen beteiligt werden, denn die Analyse prägt bekanntlich die Lösung. D.h. es wäre eine lohnende Aufgabe für Betriebs-/Personalräte/-innen, bei Störungen Störfallanalysen zu fordern (siehe oben Endres in diesem Band) und durch Beteiligung zu fördern, die sich auf Kommunikations- und Kooperationsprozesse konzentrieren. Eine solche Beteiligung böte die Chance, daß sich die Arbeitnehmer/-innen über die Grenzen hinweg optimaler vernetzen. Damit entstünden Kommunikations-



strukturen, die auch die Bedingungen für die Durchsetzung von Arbeitnehmer/-inneninteressen verbessern könnten.

Dieses neue Feld für Beteiligung zwingt zu einem Betriebsverständnis, das das gesamte produktionstechnische und logistische System umfaßt, denn Co-Management z.B. muß in produktionstechnischen und logistischen Netzen die Betriebsgrenzen transzendieren und die Bedingungen und Beziehungen des gesamten Systems reflektieren, um greifen zu können. Damit gewinnt Betriebs-/Personalratstätigkeit eine neue Qualität. Es geht in gewisser Weise um den Wandel des Betriebs-/Personalrates zum 'Netzrat'. Diesen Prozeß hat gewerkschaftliche Bildungsarbeit zu fördern und durch Reflexionsangebote zu begleiten.

Kooperation zwischen Organisationen bedeutet letztlich Kooperation von bestimmten Angehörigen dieser Organisationen. Genaugenommen gibt es also keine Netzwerke von Organisationen, sondern soziale Netzwerke bestehen aus Individuen, und zwar die Grenzen von Organisationen übergreifend oder genauer, jenseits der Organisationen und ihrer (hierarchischen) Strukturen. Entsprechend lassen sich kooperative Netze nur optimal im Kooperationsprozeß der Akteure/-innen selbst entwickeln. Netzwerken fehlen beschreibbare Grenzen. Dies gilt sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht. Die Zahl der dem Netzwerk zuzurechnenden Partner/-innen ist nicht zu ermitteln. Seine Zwecke sind über das gemeinsame Basisinteresse hinaus, sich auf einem bestimmten Gebiet weiterzuhelfen, offen. Da Abgrenzungen zu anderen sozialen Systemen fehlen, haben soziale Netzwerke auch keine Struktur. Sie sind letztlich weder steuer-, noch kontrollier- oder beeinflussbar. Statt eines Steuerzentrums verfügen sie über eine Vielzahl von Knoten, die in hoher Autonomie die wechselseitigen Verknüpfungen zu Handlungen unterschiedlichster Art nutzen. Netzwerke balancieren Kooperation und Konkurrenz. Sie lassen sich nicht gründen. Ihre Entwicklung kann lediglich gefördert oder behindert werden. Soziale Netzwerke entstehen in Handlung, und ihr Zweck ist Handlung. In gewisser Weise handeln sie mit Handlung. Jeder Netzwerkknoten steht für ein Handlungsangebot und fragt von Zeit zu Zeit solche nach. Ein Netzwerk ist also ein personenbezogenes Beziehungsgeflecht, welches auf einem gemeinsamen Basisinteresse beruht und nur durch aktuelle Anlässe aktiviert und sichtbar wird (Boos/Exner/Heitger 1992). Hier liegt die Wurzel der Bedeutung

von Mikropolitik in vernetzten Sozialsystemen und zwar sowohl für das Management als auch für den Betriebs-/Personalrat.

Es ist gerade der 'kleine Dienstweg', der Netzwerke so überaus effektiv macht. Wie jede/jeder aus Erfahrung weiß, ist die scheinbar übermächtige formale Organisation, 'die Hierarchie' also, nur eine Art Gerüst: Fast alle Arbeitsprozesse werden zu wesentlichen Teilen informell organisiert und zwar oft über die formale Organisation und viele Arbeitsanweisungen hinweg. Das Ganze ist nicht geplant und auch nicht planbar, sondern organisiert sich tagtäglich selbst. Gerade deshalb funktioniert es (Schmidt 1993).

Trotzdem verbindet die westliche Arbeitskultur mit effizienter Arbeit weniger Kooperation als verregelte und zeitlich vertaktete Arbeitsteilung, also Koordination. Koordination erfordert, die Zusammenhänge von Arbeitsprozessen zu 'objektivieren', in Regeln zu fassen und sie unter möglichst logischen Aspekten, häufig zeitlich vertaktet, in Rollen zu fixieren, die - so die Intention - dauerhaft und mit beliebigen Individuen zu besetzen sind. Hierin liegt auch der Grund dafür, daß Koordination im betrieblichen Kontext von den Akteuren/-innen höher bewertet wird als Kooperation. Koordination verspricht dem traditionellen Management scheinbare Unabhängigkeit in der Personalwahl und vermeintlich objektive Kriterien für die Abgrenzung von Tätigkeiten und Verantwortungsbereichen. Dem kann auch die andere Seite, die der Arbeitnehmer/-innen, Positives abgewinnen, denn vor allem in hierarchisierten Organisationen bedeuten klare Vorgaben sowie Regelungen auch geregelte Verantwortung und entsprechend geregelte Nichtverantwortung. So entsteht zumindest eine gewisse Sicherheit vor Willkür.

Kooperation besteht nicht auf Permanenz. Sie kann unterbrochen und dann wieder aufgenommen werden, sie kann sich auch nur auf die Lösung sporadisch auftretender Probleme beziehen. Es ist lediglich notwendig, daß die Möglichkeit besteht, sie zu reaktivieren. Wird Koordination als der betriebliche Normalzustand gedacht, dann ist Kooperation überall dort notwendig, wo die Struktur der Arbeitsteilung momentan oder dauerhaft brüchig ist und unerwartete Ereignisse auftreten, die die Koordinationsregeln außer Kraft setzen (Endres/Wehner 1993b). Im Gegensatz zu Koordination, die die Verantwortungsbereiche trennt, setzt Kooperation voraus, daß diese sich überlappen. An die Stelle von klaren Regelungen und Strukturen tritt die Beziehung zwischen den Menschen. Während Koordination die Pflege der Strukturen erfordert und das anonyme

Kollektiv im Auge hat, bezieht Kooperation Erfahrungen und damit konkrete Personen aufeinander und verlangt nach Pflege von Beziehungen. Die Kooperierenden müssen zwar keine Freunde/-innen sein, aber sie sollten sich gegenseitig darauf verlassen können, daß ausgehandelte Verbindlichkeiten eingehalten und so Risiken minimiert werden. Kooperation verlangt also nach Voraussetzungen und Handlungen, die in unserer Kultur zwar im Privaten weitgehend selbstverständlich sind, aber im Betrieb den Menschen schlichtweg ausgetrieben wurden. Daraus folgt, daß Bildungsarbeit helfen muß, sie dort wieder zu rehabilitieren.

Dies ist nicht zuletzt deshalb so wichtig, weil Kooperation sich nicht verordnen läßt, sondern Einsicht erfordert. Vor allem die Übergangszeit von Koordination zu Kooperation, in der es gilt, alte Regeln hinter sich zu lassen und durch Kommunikation zu ersetzen, führt zur Verunsicherung und manchmal auch zu Konflikten. Kooperation schließt Konflikt nicht aus, erfordert jedoch, daß dieser offengelegt ist und daran gearbeitet wird, ihn zu lösen. Ansonsten droht das für Kooperation grundlegende Vertrauen verloren zu gehen, und es kommt zu Störungen.

Kooperation läßt sich nicht lehren. Somit ist es nur durch Kooperation zu erlernen. Dies bedeutet jene oben bereits dargestellte pädagogische Konstellation. Lern- und Kooperationsprozeß sind integriert und die Lernenden sind gleichzeitig die Kooperierenden und bestimmen die Lerninhalte. Die andragogische Rolle besteht in der Moderation dieses Prozesses. Moderationszweck in diesem Kontext ist die Initiierung und Stabilisierung von Kooperationsprozessen. Dazu muß Moderation Hilfe bei der Organisation von gegenseitigem Kontakt, beim Erschliessen der Inhalte konkreter und notwendiger Kommunikationen sowie beim Finden von Verständigungsformen und dem Erlernen der dazu notwendigen Moderationsmethoden leisten, das gemeinsame Durchbrechen der alten Koordinationsregeln und ihr Ersatz durch Kommunikation ermöglichen sowie Unterstützung bei der Suche nach Lösungen für Kooperationskonflikte sein. Im Kern ist Moderation konkrete Kommunikationshilfe. Sie begleitet die Reflexion der Kommunikationsprozesse sowie die der Rolle der Einzelnen. Gute Moderation macht sich dabei selbst überflüssig. Dazu vermittelt sie im Moderationsprozeß allen Beteiligten die notwendigen Moderationskompetenzen.

Kooperation basiert auf Kommunikation. Tayloristische und befehlsorientierte Strukturen prägen einen Begriff von Kommunikation, der diese im Sinne von Effektivierung stets als zweck- und zielgerichtet begreift. Kommunikation ist in diesem Verständnis auf die Bewältigung von Krisen beschränkt und selbst dann formell hierarchisiert. So verstandene Kommunikation antizipiert reduzierte Wirklichkeiten wie das Militär, die fordistische Massenproduktion o.ä. Der hier zugrundeliegende Kommunikationsbegriff geht dagegen davon aus, daß Kommunikation auch die Funktion hat, die Bedingungen von Kooperation herzustellen und zu sichern. Dazu gehört neben Vertrauen eine zumindest teilweise Übereinstimmung in den Werten. Das heißt, Kommunikation kommt in Kooperationsprozessen neben der unmittelbaren Funktion auch eine mittelbare zu.

Überhaupt ist der herrschende Kommunikationsbegriff letztlich kommunikationsfeindlich. Er setzt Kommunikation mit dem Austausch von Information gleich und unterschlägt die Komplexität von Kommunikationsprozessen, insbesondere die Tatsache, daß das, was wahrgenommen wird, eine Konstruktion der in den Kommunikationsprozeß eingebundenen Individuen darstellt, die alle über ihre eigenen Erfahrungshorizonte und Absichten und somit über eigene Deutungsmuster verfügen. Daraus folgt: Wahrnehmung ist immer individuell, oder wie es Maturana und Varela ausdrücken: "Jede Person sagt, was sie sagt, und hört, was sie hört. ... daß etwas gesagt wird, garantiert nicht, daß es auch gehört wird. Aus der Perspektive des Beobachters gibt es in einer kommunikativen Interaktion immer Mehrdeutigkeit. Das Phänomen der Kommunikation hängt nicht von dem ab, was vermittelt wird, sondern von dem, was im Empfänger geschieht. Und dies hat wenig zu tun mit 'übertragener' Information", denn "das Nervensystem 'empfängt' keine Information, wie man häufig sagt. Es bringt vielmehr eine Welt hervor" (1987: 157). Ein solcher Kommunikationsbegriff schafft Verständnis für die Schwierigkeiten im Kommunikationsprozeß und dafür, daß Bedingungen für Kommunikation immer wieder erarbeitet und gesichert werden müssen. Deshalb kommt Bildungsarbeit auch die Aufgabe zu, das herrschende Verständnis von Kommunikation zu problematisieren.

Wahrnehmung begriffen als Konstruktion der Wahrnehmenden und die Tatsache, daß Kooperation eine Vertrauensbasis voraussetzt, erfordern, daß in produktionstechnischen und logistischen Systemen bewußt Kontakte und

kommunikative Verständigungsformen zwischen den Kooperierenden gefördert werden. Dies gilt auch für die Kooperation zwischen Betriebs-/Personalräten. Da Bildungsveranstaltungen Begegnungscharakter haben, können sie hierzu einen wesentlichen Beitrag leisten. Dies könnte beispielsweise durch ganz einfache Veranstaltungen geschehen wie:

- Betriebsbesichtigungen;
- Austausch von Kollegen/-innen kooperierender Betriebe, verbunden mit einem Praktikum, das dem Kennenlernen des jeweiligen Umfeldes, der Arbeit, Arbeitszusammenhänge und Probleme dient (siehe dazu auch Endres in diesem Band);
- zusammen mit Umweltinitiativen durchgeführte Besichtigungen, Diskussionen oder Seminare zur Entwicklung von umweltverträglichen Produktionsverfahren, Entsorgungssystemen und Stoffkreisläufen;
- gemeinsame Bildungsurlaube von Kollegen/-innen aus Belegschaften, die über Fertigungsabläufe aufeinanderbezogen sind. Solche Begegnungen können fallweise auch international angelegt werden. Inhalt müßten nicht immer unmittelbar betriebliche Probleme sein. Auch Sprachkurse, Seminare zu regionalen, politischen, kulturellen o.a. Problemen können Kommunikationsbeziehungen stiften, verbessern und Vertrauen schaffen sowie zu einer Verständigung über Werte und Ziele beitragen.

Neben diesen mehr konventionellen Angeboten ist es heutzutage sicher sinnvoll, neue elektronische Medien zu nutzen, um gemeinsame elektronische Kommunikationsnetze zu schaffen. Wer sich damit schon beschäftigt hat, weiß, daß allein schon der Aufbau solcher Netze soziale Beziehungen jenseits der Technik schafft. Auch dazu wären gewerkschaftlicherseits Verständigungs- und Bildungsprozesse zu initiieren.

Wenn die Gewerkschaften die Mitglieder betrieblicher Interessenvertretungsgremien zum Co-Management und die Belegschaften zur Beteiligung ermutigen wollen, dann müssen sie es auch als ihre Aufgabe betrachten, Strukturen zu schaffen, die den aus Co-Management- und Beteiligungskonzepten resultierenden Moderations-, Beratungs- und Bildungsbedarf decken können. Da es sich hier aber um konkrete und differenzierte betriebliche sowie zwischenbetriebliche Prozesse und solchen zwischen Betrieb und Region handelt, die obendrein raschen Veränderungen unterliegen, sind dezentrale Strukturen erforderlich, die sich schnell anpassen und flexibel reagieren können, also lernfähig sind. Über

solche Strukturen verfügen die Gewerkschaften kaum. Aus diesem Grund kann der Versuch, dem Moderationsbedarf an den zwischenbetrieblichen Grenzen über die gewerkschaftlichen Organisationsstrukturen hinweg gerecht zu werden, nur dann erfolgreich sein, wenn er gewerkschaftliche Organisationsentwicklung impliziert. Im Klartext heißt das, ein Moderationskonzept erfordert nicht nur ein Moderatoren/-innen-Bildungskonzept, das Moderationstechniken vermittelt, sondern es muß darüberhinaus eine ganze Reihe organisatorischer Voraussetzungen schaffen, die erst dazu beitragen, daß das Gesamtkonzept trägt.

Dazu ist es nicht vorrangig, neue Institutionen zu schaffen, sondern es gilt in erster Linie, das Wissen, das Können und die Erfahrung der vorhandenen Einrichtungen und Personen durch Vernetzung intelligent zu nutzen. Dabei geht es nicht ausschließlich um genuin gewerkschaftliche Institutionen und Personen, sondern Kriterium muß sein, daß sie aus gewerkschaftlicher Sicht Sinnvolles zur Problemlösung beizutragen haben. Solche zu vernetzende Personen und Institutionen können sein: Mitgliedsgewerkschaften und ihre jeweiligen Fachsekretäre/-innen, wissenschaftliche Institute, Technologieberatungsstellen und/oder Unternehmensberatungen, Bildungseinrichtungen, betriebliche Gestaltungspraktiker/-innen, Betriebs- und Personalratsgremien, Vertrauenskörperleitungen, Arbeitskreise von Ingenieure/-innen, die sich mit Technologie-, Umwelt-, Stoffkreislaufs-, Entsorgungs- und/oder Verkehrsfragen befassen, Bürgerinitiativen usw.

Ein Moderationskonzept, das nichts vorgibt, sondern versucht, den Prozeß so zu steuern, daß es den Beteiligten gelingt, die notwendigen Entwicklungspotentiale weitgehend aus sich selbst zu schöpfen, würde ein Moderatoren/-innenbildungskonzept bedingen, das folgendes vermittelt:

- Ein Untersuchungsinstrumentarium, das einerseits zur Identifikation von vorhandenen Kooperationen (z.B. produktionstechnischen oder logistischen Ketten), Moderations-, Bildungs- sowie Beratungsbedarfen in einer Region taugt und andererseits hilft, die vorhandenen Ressourcen an Personen und Institutionen zur eventuellen Befriedigung dieser Bedarfe zu erschliessen.
- Kenntnisse der neuesten industriepolitischen Entwicklungen, des aktuellen Standes der Managementdiskussion sowie Kenntnisse in Logistik, Kenntnisse und Fähigkeiten in Organisationsentwicklung, die vor allem dazu nützlich sind, die Fähigkeiten und Erfahrungen der vorhandenen Institutionen und Personen zu erschließen, zu vernetzen und zu entwickeln.

- Kenntnisse über neue Informations- und Kommunikations-Techniken und über Möglichkeiten, sie im Sinne der gewünschten Entwicklung der Organisation zu gestalten.
- Organisationstechniken, die den neuen, sich ständig weiterentwickelnden Anforderungen gerecht werden.
- Moderationstechniken, angepaßt an die Organisationskultur.

Ein Widerspruch aber bleibt: Durch Beteiligungspolitik werden die Arbeitnehmer/-innen zwar zu Subjekten der Gestaltung ihrer eigenen Arbeitsbedingungen. Die Ziele und Ergebnisse ihrer Bemühungen aber kontrollieren sie nicht.

## Literatur

- Alemann, Ulrich von (1995): Die große Unbekannte, in: Mitbestimmung (1995) 1, 46 f.
- Beck, Ulrich (1986): Risikogesellschaft, Frankfurt a.M.
- Boos, Frank, Alexander Exner, Barbara Heitger (1992): Soziale Netzwerke sind anders, in: Organisationsentwicklung (1992) 1,
- Deh, Georg, Gerd Hurrle (1992): Vom tayloristischen zum evolutionären Management. Managementdenken und -handeln, in: Kommune 10 (1992) 3, 47 - 51
- Drinkuth, Andreas, Ralf Krügel (1994): Gewerkschaftliche Gestaltungspolitik durch qualifizierte Gegenmacht, in: Oetjen/Zoll (Hrsg.), S. 238 - 249
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993a): Es gibt keine Stunde Null bei der Einführung der Gruppenarbeit. Das Beispiel Automobilindustrie, in: Gewerkschaftliche Monatshefte (1993) 10, 631 - 644
- Endres, Egon, Theo Wehner (1993b): Probleme in der Reorganisation der zwischenbetrieblichen Arbeitsteilung. Kooperation zwischen Endhersteller und Lieferanten in der deutschen Automobilindustrie, in: Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit, Hamburg,
- Epskamp, Heinrich (1994): Beteiligung und Diskurs statt Professionalität und Effizienz?, in: Oetjen/Zoll (Hrsg.), S. 142 - 153
- Grabher, Gernot (1994): Lob der Verschwendung, Berlin
- Hurrle, Gerd (1993): Bildungs-"Arbeit und neue Technik". Selbstorganisierte Integration von Gestaltung, Beratung und Bildung, in: express 31 (1993) 9, 7 f.
- Maturana, Humberto, Francisco Varela (1987): Der Baum der Erkenntnis, Bern/München
- Müller-Jentsch, Walther (1989): Qualitative Tarifpolitik im sozioökonomischen Strukturwandel, in: Hartmut Dabrowski u.a. (Hrsg.): Tarifpolitische Interessen und neue Managementstrategien, Köln, S. 96 ff.
- Oetjen, Hinrich, Rainer Zoll (Hrsg.) (1994): Gewerkschaften und Beteiligung. Eine Zwischenbilanz, Münster
- Sabel, Charles F., Horst Kern, Gary Herrigel (1991): Kooperative Produktion. Neue Formen der Zusammenarbeit zwischen Endfertigern und Zulieferern in der Automobilindustrie und die Neuordnung der Firma, in: Hans Gerhard Mendius, Ulrike Wendeling-Schröder

(Hrsg.): Zulieferer im Netz. Neustrukturierung der Logistik am Beispiel der Automobilzulieferung, Köln, S. 203 - 227

Schmidt, Jochen (1993): Von der "Linie" zu Netzwerken - Design für einen ungeplanten "Sprung" in die Organisationsentwicklung, in: Organisationsentwicklung (1993) 1, 41 - 51



## **Verzeichnis der Autorinnen und Autoren**

**Dr. Jürgen AIGNER:** früherer Sekretär des Gesamtbetriebsrats der Fordwerke AG, Köln

**Dr. Martin BIRKE:** wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln

**Bruno CATTERO:** wissenschaftlicher Mitarbeiter des Zentrums für Europa- und Nordamerika-Studien (ZENS) der Universität Göttingen

**Dr. Reinhard DOLESCHAL:** Technologieberatungsstelle beim DGB Niedersachsen e.V.

**Dr. Egon ENDRES:** wissenschaftlicher Mitarbeiter des Arbeitsbereichs Arbeitswissenschaft der Technischen Universität Hamburg-Harburg

**Dr. Joke FRERICHs:** wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln

**Brigitte HURRE:** frühere wissenschaftliche Mitarbeiterin des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln, freie Erwachsenenbildnerin

**Gerd HURRE:** DGB-Bildungswerk "Bildungszentrum Hattingen"

**Dr. Volker MERTENS:** früherer wissenschaftlicher Mitarbeiter des Instituts zur Erforschung sozialer Chancen (ISO), Köln, jetzt Mitarbeiter der Nationalen AIDS-Stiftung, Bonn

**Dr. Markus POHLMANN:** wissenschaftlicher Assistent des Instituts für Soziologie der Universität Jena

**Birgit RIESS:** wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität-Gesamthochschule Kassel, Fachbereich Angewandte Sozialwissenschaften, Rechtswissenschaft

**Dr. Hans-Jürgen WEISSBACH:** Professor an der Fachhochschule Frankfurt am Main